Agence canadienne
d'évaluation environnementale

Canadian Environmental
Assessment Agency

Étude de faisabilité

Centre national d'évaluation environnementale

L'évaluation environnementale d'abord ....
la décision ensuite

Canada

102-04254/

ÉTUDE DE FAISABILITÉ

CENTRE NATIONAL D'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

Rapport préparé pour :

L'Agence canadienne d'évaluation environnementale

Par *Transfert Environnement - Groupe RDA*

Juin 1997

Invitation aux utilisateurs de l'Étude de faisabilité - Centre national d'évaluation environnementale

Aux yeux de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, cette étude représente un document de travail. L'Agence invite les lecteurs à lui faire parvenir leurs commentaires et suggestions à l'adresse suivante:

Liaison régionale et orientation
Agence canadienne d'évaluation environnementale
Édifice Fontaine, 14e étage
200, boulevard Sacré-Coeur
Hull (Québec)
K1A 0H3
Téléphone: (819) 997-1000
Télécopieur: (819) 994-1469

*This study is also available in english.

TABLE DES MATIERES

ÉQUIPE DE PROJET

1. INTRODUCTION **1**

2. MÉTHODOLOGIE **2**

3. CONTEXTE **3**

3.1 TENDANCES GOUVERNEMENTALES 3
3.2 DYNAMIQUE DU SECTEUR 4

4. MISSION **8**

4.1 OBJET ET MANDATS 8
4.2 ACTIVITÉS ET SERVICES 8

5. APPROCHE DE MISE EN OEUVRE **12**

5.1 OPTIONS DE STRUCTURES 12
5.1.1 Centre de ressources et de services *13*
5.1.2 Centre de références et de ressources *15*
5.1.3 Corporation privée *16*
5.1.4 Réseau d'échanges d'information *17*
5.1.5 Organisation virtuelle *18*
5.2 ANALYSE COMPARATIVE 19
5.2.1 Des critères d'analyse *19*
5.3 LES CARACTÉRISTIQUES DOMINANTES 21
5.3.1 Mode de gestion *21*
5.3.2 Structure organisationnelle *21*
5.3.3 Budget *21*
5.3.4 Partenariat *22*
5.4 FACTEURS DE SUCCÈS 22
5.5 APPROCHE DE GESTION 23

6. L'OPTION RETENUE : UNE SOCIÉTÉ PRIVÉE À BUT NON LUCRATIF **25**

6.1 LES CRITÈRES DE CHOIX 25
6.2 L'ORGANISATION 26
6.2.1 Conseil d'administration *26*
6.2.2 Les ressources humaines *27*
6.2.3 Les ressources financières *28*

7. ÉTAPES D'IMPLANTATION **30**

7.1 SÉQUENCE DE DÉMARRAGE 30
7.1.1 Consultation des intervenants *30*

7.1.2 Études complémentaires *31*
7.1.3 Appel de propositions *31*
7.1.4 Sélection du partenaire-maître d'oeuvre *32*
7.2 ÉCHÉANCES D'IMPLANTATION 33
7.2.1 Amorce par organisme intitiateur (ACÉE) *33*
7.2.2 Entente de collaboration pour la mise en opération *34*
7.2.3 Transfert complet de la maîtrise d'oeuvre *34*
7.3 MODALITÉS DE FINANCEMENT 34

8. CLIENTELES, LOCALISATION ET NOM 37

8.1 CLIENTS 37
8.2 LOCALISATION 40
8.3 NOM 41

9. LA CONSULTATION SUR L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ 43

9.1 MÉTHODOLOGIE 43
9.2 RÉSULTATS 44
9.2.1 Les besoins, le concept, la mission, les services *45*
9.2.2 Les modalités de mise en oeuvre, le membership, le financement, le statut *45*
9.2.3 L'intérêt, le nom, la localisation et les collaborateurs possibles *46*

10. CONCLUSION 48

ANNEXE 1 49

FICHES DE RECHERCHE 49

ANNEXE 2 51

LISTE DES CONTACTS ET D'ENTREVUES 51

ANNEXE 3 69

BUDGET PRO FORMA (PRÉLIMINAIRE) 69

ANNEXE 4 72

ÉTUDE DE MARCHÉ ET PLAN MARKETING: CONTENUS TYPE 72

ANNEXE 5 77

COMPTE-RENDU DE LA CONSULTATION
DE L'ATELIER VIRTUEL (MARS-AVRIL 1997) 77

ÉQUIPE DU PROJET

Consultants

André Delisle, Transfert Environnement
Robert Dubé, Groupe RDA
Derek Doyle, UMA Environmental
Phyllis Leclerc, Transfert Environnement
Guy Tremblay, Transfert Environnement
Maryse Provençal, Groupe RDA

ACÉE

Sylvie Dupuis
John McEwen

1. INTRODUCTION

L'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE) a dirigé une étude internationale de l'évaluation environnementale, amorcée en 1993 et terminée en 1996. Cette étude visait à évaluer la pratique pour améliorer le rendement des méthodologies et des procédures. Dans ce cadre, un atelier de travail a été tenu en février 1996 portant sur la préparation d'un programme de recherche et de développement en matière d'évaluation environnementale au Canada. La création d'un organisme consultatif réunissant les diverses parties intéressées compte au nombre des propositions que les participants à cet atelier ont décidé d'inscrire à l'agenda de R&D en évaluation environnementale.

Cette recommandation a été reçue favorablement par l'ACÉE qui a jugé utile d'en explorer davantage la faisabilité. À la suite d'un appel d'offres public, un mandat a été donné à Transfert Environnement - Groupe RDA pour la réalisation d'une étude de faisabilité sur un éventuel Centre national d'évaluation environnementale au Canada (CNEE). L'étude de faisabilité doit fournir les indications sur le concept d'un tel centre, sur le processus de sa mise en oeuvre et sur ses modalités d'opération.

Le présent document constitue le rapport de cette étude de faisabilité réalisée selon les indications de l'ACÉE qui incluaient une recherche sur des institutions et des organismes comparables au centre projeté et pouvant servir de sources d'inspiration pour l'élaboration d'une formule qui ait les meilleures chances de succès à long terme. L'étude a dégagé les caractéristiques générales du Centre national d'évaluation environnementale; elle développe aussi un modèle d'organisation s'inspirant de diverses institutions et expériences ayant des objectifs similaires.

2. MÉTHODOLOGIE

À l'heure de l'économie des ressources et des réductions budgétaires dans les appareils gouvernementaux et dans les entreprises, la mise en place de nouvelles institutions d'initiative gouvernementale ne va pas de soi. Ces réalités nouvelles dans lesquelles s'inscrit tout nouveau projet ont servi de balises pour le travail de conception du Centre et ont conduit à la sélection des critères pour évaluer sa pertinence et son opportunité.

L'effort d'approfondissement du concept de Centre recommandé par des spécialistes du domaine et intéressant l'ACÉE a été fait en combinant à la fois la créativité et le réalisme de façon que la solution proposée (mission, approche de mise en oeuvre, financement) soit pertinente, attrayante, originale et viable. L'examen des forces de multiples initiatives comparables ayant fait leurs preuves, de même que des difficultés d'autres qui n'ont pas su survivre, a permis d'esquisser le contenu des mandats, le profil des activités et des services, les structures de fonctionnement et les sources de financement dans des paramètres qui maximisent les chances de succès du projet.

L'étude des cas comparables a aussi permis d'examiner diverses options susceptibles d'être envisagées pour la création du CNÉE.

Le concept proposé retient les meilleurs éléments de ces expériences dans d'autres secteurs d'activités et s'inspire plus particulièrement de celles dont les missions et les modes de fonctionnement se rapprochent le plus des fonctions prévues pour le CNÉE. La structure de l'organisation, son approche de gestion, ainsi que les prévisions budgétaires et les modes de financement sont décrits. Une section apporte des suggestions et donne des indications utiles à l'identification des clientèles, au choix du nom, de même qu'à la localisation du CNÉE.

Des modalités pour les prochaines étapes de développement du projet et pour les activités reliées à sa mise en oeuvre sont aussi suggérées. Elles sont destinées à s'assurer que le futur Centre soit le résultat de démarches qui garantissent qu'il corresponde au modèle déterminé par l'étude de faisabilité. Enfin, une consultation auprès d'intervenants concernés par le projet de centre complète l'étude de faisabilité. Le bilan de cette consultation est présenté dans une dernière partie.

3. CONTEXTE

3.1 TENDANCES GOUVERNEMENTALES

Certaines tendances lourdes doivent être prises en considération dans l'exercice d'élaboration d'un concept de centre dont les activités touchent l'évaluation environnementale. Dans ce domaine, comme dans celui de l'environnement en général et probablement dans la majorité des secteurs d'intervention gouvernementale, la situation précaire des finances publiques conduit à des changements profonds d'approches et de façons de faire, de même qu'à une redéfinition des rôles des divers acteurs concernés. Les tendances en ce sens qui devraient influencer directement un éventuel CNÉE sont ici décrites succinctement.

Déréglementation

La volonté des gouvernements de réduire le nombre et la lourdeur des réglementations et de moderniser le contenu de celles qui seront maintenues devraient conduire à un allégement des procédures, à une diminution des délais et, possiblement à une tarification des services gouvernementaux fournis aux entreprises et aux promoteurs.

Délestage gouvernemental

Les gouvernements visent de plus en plus à alléger leurs structures en transférant certains services dans des agences autonomes imputables de leur financement et de leurs performances. On observe peu de nouveaux services, et même une remise en question de missions et de responsabilités dont l'État s'occupait jusqu'à maintenant. Ceci est particulièrement vrai en environnement où la fermeture de plusieurs unités et services a été décidée dans les dernières années. Des fonctions de collectes de données, de laboratoire, de recherche et développement, d'inspection et de contrôle ont notamment été touchées par de telles restrictions.

Exigences d'autofinancement

Pour des raisons de compressions budgétaires, les ministères et les agences du Gouvernement cherchent de nouvelles sources de financement. En évaluation environnementale, l'hypothèse que les coûts reliés à l'examen public soient assumés par les promoteurs est envisagée. Ceci suppose dans un premier temps une tarification des services publics, incluant par exemple les services de

soutien, de renseignements, de documentation et peut-être de R&D. Si la tarification est impossible ou non concurrentielle, une offre des mêmes services par des entreprises privées est éventuellement possible.

Responsabilisation

De nouvelles approches d'intervention et de contrôle prennent graduellement la place des exigences réglementaires. Ces approches basées sur le volontariat et la responsabilisation des promoteurs touchent directement le secteur de l'évaluation environnementale. Des procédures de certification et de vérification sont à mettre en place pour assurer une bonne gestion environnementale des activités des entreprises, diminuant la nécessité d'encadrement gouvernemental rigide. Ceci a pour effet de faire évoluer le rôle des ministères et des organismes publics vers la définition des objectifs et des normes, ainsi que vers la mise en place des contrôles nécessaires.

3.2 DYNAMIQUE DU SECTEUR

Les paramètres du concept du futur CNÉE, de même que les décisions à prendre pour sa mise en oeuvre, doivent tenir compte de la situation et des dynamismes en place dans le monde de l'évaluation environnementale. Déjà au Canada, il existe une activité intensive reliée aux évaluations environnementale tant dans les milieux universitaires et gouvernementaux, que dans les mouvements associatifs et les entreprises privées de consultation. Les grandes corporations et les ministères promoteurs de projets mènent aussi d'importantes activités dans ce domaine et disposent d'équipes de travail dont l'expertise est reconnue.

L'idée de la présente étude n'est pas de faire le portrait exhaustif du secteur de l'évaluation environnementale au Canada. Certaines caractéristiques du secteur sont cependant soulignées ici pour bien faire ressortir la nécessité d'arrimer le projet de Centre à la dynamique de la situation et aux initiatives les plus prometteuses. Trois secteurs particulièrement actifs, présentés brièvement ici, semblent pouvoir influencer l'avenir du projet et seront sans doute incontournables dans sa mise en oeuvre.

Des centres universitaires d'excellence

Au Canada, on trouve un certain nombre de centres universitaires exerçant déjà des activités et ayant un réseau d'influence dans le domaine de l'évaluation environnementale. Certains sont directement concernés par le projet de CNÉE, soit parce qu'ils se spécialisent en évaluation environnementale, soit parce qu'ils ont des activités importantes de recherche et d'enseignement dans ce domaine :

- Université de Calgary (Alberta), faculté de Design environnemental;
- Université de Carleton (Ottawa), Impact Assessment Centre;
- Université de Carleton (Ottawa), programme Technologie, Environnement, Société;
- Université de Colombie-Britannique (Vancouver), School of Community and Regional Planning;
- Université Dalhousie (Halifax), Institut d'études sur l'environnement et les ressources;
- École Polytechnique (Montréal), Génie de l'environnement;
- Université Lakehead (Ontario), Certificat en évaluation environnementale;
- Université McGill (Montréal), Programme d'études environnementales;
- Université de Montréal (Montréal), Institut d'urbanisme;
- Université de Toronto (Toronto), Institute for Environmental Studies;
- Université du Québec à Montréal, Institut des sciences de l'environnement;
- Université Polytechnique Ryerson (Toronto), Certificat en gestion environnementale;
- Université de Sherbrooke, Maîtrise en environnement;
- Université de Waterloo (Ontario), Faculté d'études environnementales;
- Université York (Toronto), Faculté d'études environnementales.

Le mouvement associatif

Les associations professionnelles et sectorielles reliées à l'évaluation environnementale sont très actives au Canada et sont à l'origine de projets moteurs dans ce domaine. Certaines associations touchent l'évaluation environnementale par le biais de leurs mandats en rapport avec la participation du public, la vérification et la gestion environnementales. Les associations ou regroupements, les plus susceptibles d'être intéressés par un futur CNÉE, soit comme partenaires, soit comme membres ou comme clients disposent déjà de certains instruments ou ont amorcé des initiatives qui pourraient très bien convenir au Centre ou dont ce dernier devra tenir compte :

- Association ontarienne pour l'évaluation d'impacts (bulletin, sessions de formation, certification);
- Association québécoise d'études d'impacts (bulletin, babillard électronique) ;
- Société ontarienne pour la gestion environnementale;
- Association canadienne de vérification environnementale (accréditation, formation)
- Association québécoise de vérification environnementale (formation)

Les organismes internationaux

Plusieurs organismes internationaux sont présents et actifs au Canada dans le domaine de l'environnement. Certains ont des activités directement reliées à l'évaluation environnementale. Des projets spécifiques présentement en élaboration ou en gestation recouvrent des mandats ou des moyens de répondre à des besoins qui sont à l'origine du projet de CNÉE par l'ACÉE. Un arrimage de ces projets ou tout ou moins la convergence et la complémentarité des efforts devront être recherchés.

- International Association of Practitioners in Public Participation (IAP3);
- International Association for Impact Assessment (IAIA):
  - ... proposition de Secrétariat francophone de l'IAIA à Montréal avec le support du ministère de l'Environnement et de la Faune du Québec (en discussion),
  - ... projet de Conseil mondial de l'évaluation environnementale;

- **Union mondiale de la nature (UICN), secrétariat de Montréal:**
  - ... **proposition de création d'un Service de coordination et de soutien en évaluation environnementale à Montréal (annexe 2).**

4. MISSION

4.1 OBJET ET MANDATS

L'organisme à mettre en place aura pour mission de servir de lieu de référence, d'échanges, de développement et de services dans le domaine de la science, des techniques et des applications en évaluation environnementale.

Le centre agira comme lieu d'assistance et de pratique en évaluation environnementale. Selon l'évolution des dossiers de gestion environnementale et d'homologation, le Centre pourrait devenir un acteur dans la vérification et la certification en évaluation environnementale.

Le Centre sera un lieu canadien d'excellence et d'expertise à portée internationale. Il sera le moteur et un des lieux de dynamisme et de diffusion dans les réseaux nationaux et internationaux d'environnement, plus spécifiquement dans ses champs d'activités.

4.2 ACTIVITÉS ET SERVICES

Les activités du Centre sont sélectionnées pour répondre aux besoins perçus et exprimés lors d'entrevues et dans le cadre d'études et de rencontres (scientifiques et professionnelles) au cours des dernières années. Ces activités peuvent être regroupées en quatre grands ensembles autour de l'information, des services, du développement et des communications. Les sources de revenus associées à ces diverses activités sont aussi précisées, bien qu'elles seront reprises en détails dans une prochaine section.

Information

L'information occupera une place prépondérante au CNÉE, ce qui suppose des activités telle la constitution d'un fonds documentaire. Le besoin d'un lieu de référence et d'un dépôt où pourraient être conservés les rapports d'études d'impact faites au Canada a été souligné lors des ateliers de consultation tenus par l'Agence en 1996. Les services d'information comprennent aussi une bibliothèque qui pourrait notamment récupérer des documents scientifiques qui ont rapport à l'évaluation environnementale.

Mais surtout, les services d'information et de référence à fournir par le CNÉE utiliseraient les réseaux modernes de télécommunications, plus particulièrement l'Internet. Des bases de données nécessaires pour la réalisation de nouvelles études, bases consignées à partir des banques de renseignements produites à l'occasion d'études d'impact d'importance, pourraient être rendues accessibles aux utilisateurs potentiels, notamment les firmes spécialisées en études d'impact, pour accélérer et faciliter leurs travaux. De telles bases pourraient aussi être distribuées sur CD-ROM. Ces documents écrits et électroniques, de même que le temps d'accès aux bases de données, pourraient être vendus aux utilisateurs.

Formation

En collaboration avec des institutions universitaires spécialisées ou des firmes offrant des formations sur mesure en entreprises, des services de formation pourraient être offerts tant sur le marché domestique que sur le marché international. En faisant reconnaître son expertise par les organismes de financement international des grands projets, le CNÉE pourrait sans doute se brancher sur les pays où les grands projets de développement créent un besoin pressant de capacité professionnelle en évaluation environnementale.

Le transfert des méthodes, d'instruments techniques et de supports d'aide à la décision reliés aux évaluations d'impacts à des experts des pays visés est aussi un créneau intéressant. Cette forme de « courtage scientifique » des méthodologies et des instruments pourrait devenir une source de financement à condition que le CNÉE acquière les droits de diffusion et de commercialisation des produits scientifiques ou techniques disponibles. Autrement , ce même service de mise en marché peut être offert contre rémunération aux promoteurs de ces produits. Ceci suppose que le CNÉE se dote des facilités de « veille méthodologique », se tenant ainsi à l'affût des développements d'intérêt dans ce domaine à l'échelle régionale, nationale et internationale.

Observatoire

Une des approches de travail qui se développe présentement, notamment dans certains pays européens, est celle du suivi du milieu ayant été examiné dans le cadre d'une étude d'impact. Ce suivi sert à vérifier l'exactitude des prévisions d'impacts et ainsi la performance des évaluations. Cette approche permet une amélioration constante de la qualité et de l'efficacité des méthodes. Des programmes de suivi sont mis en place par les promoteurs de projets, parfois même de

véritables observatoires de l'environnement dans le cas de très grands projets routiers ou énergétiques par exemple.

Le CNÉE pourrait se doter d'un tel observatoire environnemental adaptable pour diverses situations et différentes catégories de projets. Cette disponibilité d'expertise et du support technique pour le suivi des projets durant leur réalisation pourrait constituer une source de fonds par la location des équipements ou la prestation d'expertise. Un partenariat avec des consultants privés serait probablement la voie pratique dans ce cas.

Développement

Comme organisme sans but lucratif disposant d'expertises et de ressources scientifiques et techniques, le CNÉE pourrait conduire un programme de recherche interne ou en partenariat avec des centres universitaires spécialisés. Il aurait ainsi accès à des contrats et à des subventions de R&D. Sa position d'observateur privilégié du monde de l'évaluation environnementale et son indépendance par rapport aux divers intérêts en présence lui assurent la compétence pour mener diverses études stratégiques ou de performances à l'intention des organismes subventionnaires ou des bailleurs de fonds. Ce champ de spécialisation crée une autre possibilité de recueillir des fonds sous forme d'honoraires de services.

Dans le même ordre d'idée, le Centre pourrait accueillir dans ses cadres des organismes ou des associations ayant comme mandat le soutien et le développement du secteur de l'évaluation environnementale. Des projets en ce sens ont été mentionnés précédemment, comme ceux proposés par l'IAIA ou par l'UICN. Des ressources et un soutien pourraient être assurés pour le compte de tels organismes qui, tout en économisant sur leurs frais d'opération, pourraient dédommager le CNÉE en fonction des prestations et des services fournis.

Communications

Le domaine des communications et des médias ouvre tout un champ d'opportunités pour un éventuel centre spécialisé en évaluation environnementale. Ainsi, les possibilités de l'autoroute de l'information (Internet) pourraient être exploitées pour créer un réseau national et international

d'évaluation environnementale. Par ce réseau, diverses activités pourraient être accessibles aux membres désireux d'y accéder, par exemple service de référence méthodologique, les bases de données et d'information, des babillards pour la veille méthodologique, des forums de discussion scientifique, etc. Ces services à connotation commerciale seraient offerts aux utilisateurs intéressés moyennant des tarifs d'utilisation.

Le Centre pourrait aussi envisager prendre à sa charge la production et la diffusion, par écrits ou par électronique, de différents médias d'information pour ses clientèles. Un newsletter thématique, des pages d'actualités et même une revue scientifique internationale sont parmi les moyens d'information qui intéresseraient certainement un bassin spécialisé de lecteurs, et peut-être aussi des fournisseurs d'informations et de produits prêts à assumer financièrement le recours à des tels véhicules pour rejoindre leurs clients potentiels. Les abonnements à ces divers médias, ainsi que la publicité constituent des sources de fonds non négligeables.

Certification

La tendance actuelle à la certification des procédés et des produits dans le domaine de l'environnement est susceptible de toucher à court terme le secteur des évaluations environnementales. L'accréditation des méthodes et des firmes d'exécution sont parmi les hypothèses actuellement envisagées au Canada et dans certains pays. Cette nouvelle approche de gestion environnementale entraîne avec elle toute une série de nouvelles fonctions allant du développement des normes et des méthodes standardisées jusqu'à la vérification de conformité des entreprises et des méthodes accréditées.

En prenant un leadership sur ces questions, le CNÉE se positionnerait avantageusement comme source d'expertise et de connaissances pour ceux désirant entreprendre l'exercice de certification. Les responsabilités d'accréditeur et de vérificateur pourraient aussi être assumées par le Centre, puisqu'il jouira de l'indépendance requise par rapport aux firmes de consultants et aux promoteurs de projets. Ces activités peuvent lever certaines ressources financières, puisqu'elles s'accompagnent généralement de cotisations (firmes accréditées) ou de tarifs (accréditations, vérifications).

5. APPROCHE DE MISE EN OEUVRE

L'approche de conception et de mise en oeuvre du futur centre sera basée sur la présomption très « commerciale » que :

> s'il existe un besoin réel dans un secteur d'activités, des intervenants se manifesteront pour y répondre avec des moyens faisables et rentables susceptibles de rencontrer les intentions collectives et les attentes spécifiques.

Les critères d'évaluation des options et le choix des formules à retenir seront ainsi grandement imprégnés de la nécessité incontournable de faire du Centre une initiative autonome et durable susceptible de se développer par des moyens autres que la seule aide gouvernementale. Ces critères veulent refléter une conscience nette de la nécessité que tout projet public doit désormais être justifié sérieusement en termes de réponse à des besoins réels, de sobriété des moyens de mise en oeuvre et de facilité d'intégration dans son champ d'activités.

5.1 OPTIONS DE STRUCTURES

Diverses options de structures organisationnelles sont possibles. Les avantages et les inconvénients de chacune doivent être examinés et comparés. Différents modèles de gestion ont été analysés dans le but de cerner pour le Centre national d'évaluation environnementale la meilleure structure de gestion pour son exploitation.

L'analyse de l'environnement, à l'intérieur duquel viendra s'inscrire le nouveau centre, nous amène à évaluer cinq hypothèses de structure de gestion permanente pour l'exploitation. Il s'agit des structures suivantes :

1. Organisme de ressources et de services (apparenté à un organisme de services spéciaux);
2. Centre de références et de ressources (privé à but non lucratif);
3. Corporation privée;
4. Réseau d'échanges d'information;
5. Organisation virtuelle.

5.1.1 Centre de ressources et de services

Il s'agit d'une structure qui présente un lien direct avec le ministère d'attache de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale. Il s'agit d'un organisme de services spéciaux (OSS) qui, au sein de la structure ministérielle existante, assure des services, voire la prestation de conseils stratégiques au Ministre. Demeurant malgré tout une partie intégrante de leur ministère respectif, ces organismes rendent compte de leurs opérations par l'entremise de leurs administrateurs généraux et de leurs ministres responsables.

L'OSS fonctionne d'après un plan d'entreprise approuvé par son ministère d'attache. En outre, un cadre de travail précise la nature de ses responsabilités au sein de son ministère de même que les cibles qu'il doit atteindre, les niveaux de services et leur rendement financier. Chaque OSS négocie sa marge de manoeuvre pour répondre à ses impératifs opérationnels. Celle-ci correspond généralement aux pouvoirs qui sont délégués au ministère, mais il arrive parfois que des pouvoirs spéciaux soient accordés par le Conseil du trésor.

Le succès des OSS est largement tributaire de l'appui et de l'enthousiasme des employés. L'expérience du passé prouve clairement que le concept peut être fort utile pour créer un climat de travail qui incite tous les employés à être plus attentifs aux besoins des clients et à chercher des moyens d'améliorer la prestation des services. On constate qu'une sensibilisation aux services va souvent de pair avec la consultation de la clientèle et avec une participation accrue des groupes d'employés au processus de gestion.

Les organismes de services spéciaux ont été proposés dans le cadre de l'exercice « Fonctions publiques 2000 » et approuvés par le Conseil du trésor en décembre 1989. Les objectifs à long terme de la création d'OSS sont les suivants :

- favoriser la prestation de services rentables ;
- déléguer plus de responsabilités opérationnelles ;
- améliorer le service à la clientèle ;
- utiliser plus judicieusement la technologie de l'information ;
- montrer que le Gouvernement est bien déterminé à rendre la gestion plus efficiente ;
- favoriser l'innovation et l'esprit d'initiative dans le milieu de travail.

Les services les mieux placés pour revendiquer le statut d'OSS présentent les caractéristiques suivantes :

- ils sont des sections distinctes assez importantes pour qu'on leur accorde une attention particulière ;
- ils s'occupent de fournir des services (plutôt que des conseils en matière de politique) ;
- ils peuvent être tenus de rendre des comptes séparément au sein du ministère d'attache ;
- ils sont aptes à élaborer des normes de rendement claires ;
- ils disposent d'un cadre stratégique stable qui leur permet de fonctionner selon un mandat clair et permanent.

Les paramètres régissant le fonctionnement de chaque OSS sont énoncés dans un document cadre et un plan d'entreprise. Le document cadre présente la constitution ou la charte de l'OSS. Il fait état :

- de la mission de l'organisme ;
- des politiques en vigueur, des principales activités de l'organisme et des services qu 'il offrira ;
- des principes directeurs en fonction desquels l'organisme sera évalué ;
- des responsabilités à l'égard des résultats, y compris les méthodes de contrôle et de reddition de comptes ;
- de tous les pouvoirs particuliers accordés à l'organisme ;
- des rapports qu'entretient l'organisme avec le ministère d'attache et d'autres organismes.

À titre d'exemple, mentionnons qu'il existe des OSS dans la fonction publique fédérale comme le Bureau des passeports, la Commission de la fonction publique et son Centre de formation et de perfectionnement ou l'Agence de télécommunication gouvernementale. En outre, le gouvernement du Québec est actuellement à mettre en place des sociétés autonomes pour les services opérationnels de certains ministères.

Cette structure organisationnelle permet d'avoir un lien juridique étroit avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale et son ministère d'attache. Elle permet ainsi au ministère d'avoir un contrôle réel sur le Centre national d'évaluation environnementale. Par ailleurs, ce type de

relation pourrait nuire au développement d'une personnalité propre au Centre lui permettant de se positionner clairement et de pouvoir réaliser ses objectifs et sa mission de façon autonome. Le lien quasi permanent avec le ministère dicterait ainsi la façon d'opérer du Centre. Les relations avec les autres institutions ou les organismes qui se préoccupent d'évaluation environnementale pourraient également être affectées par ce lien plutôt étroit avec le ministère. Ainsi, la perte d'autonomie et l'orientation qui serait dictée par le ministère influencerait les relations avec les partenaires du milieu.

Il faut aussi considérer le délicat dossier de l'harmonisation avec les autres provinces canadiennes. Le partenariat avec les provinces est tributaire de ce contexte politique. Pour les autres institutions ou organismes du milieu, cette situation de relation étroite avec l'Agence pourrait être perçue comme un signe de sécurité et de solidité. Par contre, c'est la structure la plus coûteuse, car l'Agence est le seul véritable bailleur de fonds. L'avantage des OSS réside dans le fait qu'ils permettent de conserver les revenus au lieu de les retourner au fonds consolidé. Par contre, considérant le lien étroit avec l'Agence, il s'agit de l'option qui favorise le moins d'implication du partenariat privé pour le financement d'un tel centre. Par ailleurs, le fait qu'on transfère des employés de l'État à une structure d'OSS nous amène à discuter de la culture de gestion d'une entreprise pour laquelle il y a un objectif d'autofinancement important. Traditionnellement, une culture de gestion provenant du secteur public est plus ou moins conciliable avec une structure de gestion provenant du secteur privé. Cette incompatibilité de culture de gestion ne favorisera pas l'implication financière du secteur privé, rendant ainsi difficile l'atteinte d'objectifs d'autofinancement à moyen terme.

5.1.2 Centre de références et de ressources

Cette structure de gestion s'apparente à une société privée à but non lucratif. Une gestion autonome implique un certain partage des pouvoirs et des responsabilités avec des partenaires. La société serait incorporée en vertu de la partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes* du gouvernement du Canada. Un conseil d'administration autonome serait créé et les représentants seraient nommés selon leur participation respective.

Le lien juridique avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale serait faible. Au départ, l'Agence supporterait la création du Centre par une mise de fonds pour le démarrage. Avec un retrait progressif, basé sur la provenance d'autres sources de financement, l'Agence serait considérée comme un membre corporatif au même titre que d'autres institutions intéressées au projet.

Le Centre aurait ainsi une personnalité propre lui permettant d'assumer le respect de sa mission, de ses orientations et de ses objectifs. Cette société assumerait sa propre gestion d'exploitation et aurait l'avantage de favoriser la participation de partenaires qui seraient invités à contribuer au financement. Au moment de leur création, une telle formule a été envisagée pour des organismes tels que le Centre Saint-Laurent ou la Biosphère qui auraient pu devenir des organismes parapublics autonomes. Cependant les contraintes administratives et institutionnelles en ont fait des services à l'intérieur d'un ministère fédéral, avec toutes les caractéristiques d'un organisme public.

5.1.3 Corporation privée

Une société administrative privée est habituellement créée pour administrer de façon plus efficace lorsque les activités de l'institution peuvent générer une rentabilité économique. L'intérêt réside dans le rendement de l'investissement des actionnaires d'un tel centre. Ainsi, une étude de marché ainsi que des études de rentabilité et de solvabilité devront être entreprises pour déterminer l'intérêt de financer cette corporation. La section 6 présente les scénarios de financement possibles.

Cette approche implique qu'aucun lien juridique n'est maintenu avec l'Agence. Celle-ci a un rôle de partenaire sociétaire selon sa contribution. Tout l'initiative appartient cependant à l'entreprise. Dans le cas du centre prévu, l'entreprise aurait plusieurs caractéristiques d'une firme de consultants et de services. Le Centre revêt une personnalité propre et distinctive en ce sens qu'il se distingue par sa recherche de financement et son souci de rentabilité.

L'implication du milieu peut être plus ou moins mitigée selon l'orientation commerciale qui serait donnée à un tel centre. Le financement externe pourrait être plus propice, selon les études de solvabilité et de rentabilité. Ainsi, les institutions financières de même que des promoteurs privés pourraient investir pour la mise en oeuvre de l'organisme.

La structure de gestion serait davantage axée vers un souci de rentabilité basé sur des résultats de performance, avec une imputabilité professionnelle et financière directe des dirigeants et des administrateurs.

5.1.4 Réseau d'échanges d'information

Cette structure s'apparente à celle mise de l'avant par le réseau des observateurs de la Biosphère, le service Brise de l'UQCN ainsi que le Réseau canadien de toxicologie. L'analyse de chacune de ces structures nous permet de dégager que ses réseaux ont un lien plus ou moins étroit avec un organisme d'attache (Biosphère = Environnement Canada, Service Brise = UQCN, Réseau canadien de toxicologie = Centre de recherche universitaire). Pour certains, ce lien plus ou moins étroit leur confère une personnalité propre et une autonomie favorisant l'implication et l'adhésion du milieu. L'exemple de la Biosphère peut servir de modèle d'interprétation puisqu'il s'agit d'une organisation ministérielle pour laquelle plusieurs partenaires ont adhéré au réseau d'observation du fleuve Saint-Laurent.

Ces réseaux sont mis en place en s'appuyant sur le volontariat et la complémentarité d'intérêt entre les divers membres ou partenaires. Ils ont une dynamique de développement et des modalités de fonctionnement qui leur assurent une existence propre, le développement étant lié aux ressources, aux budgets et à l'apport d'information que les participants du réseau y injectent.

Le modèle réseau offre l'avantage d'avoir une forte adhésion des partenaires. La clé du succès d'un tel réseau réside essentiellement dans la volonté de ses membres de partager l'information en respectant un code d'éthique clairement défini. Cette structure peut avoir un lien plus ou moins étroit avec l'Agence dans la mesure où celle-ci joue le rôle de « tête de réseau ». Il s'agit d'une structure souple et peu coûteuse, puisque chaque membre est responsable des informations qu'il envoie sur le réseau. Il faut cependant considérer que cette structure est précaire car le réseau peut facilement se démanteler si les membres n'y trouvent plus leur intérêt.

Le financement extérieur proviendrait essentiellement du réseau de partenaires qui aurait avantage à recevoir l'information et utiliser certains services du Centre.

5.1.5 Organisation virtuelle

L'ACÉE a développé un site Internet favorisant l'approche de réseau d'évaluation environnementale. Ce site, en opération depuis le début de l'année 1994, présente des renseignements sur les points suivants :

- politique, législation et règlements du fédéral en matière d'évaluation environnementale;
- mission, organisation et personnel de l'Agence;
- évaluation environnementale actuelle effectuée par le gouvernement fédéral, par l'entremise du régisseur public.

Par ailleurs, le document intitulé *Vers un réseau de l'évaluation environnementale* publié par l'Agence en décembre 1995 prévoit que le développement du site Internet se poursuivra en 1995 et en 1996 par la mise en application complète du cadre décrit dans le document.

Sans reprendre le contenu de ce document, il va s'en dire qu'un Centre national d'évaluation environnementale pourrait être développé selon l'approche du réseau virtuel. Il s'agit de mettre davantage l'effort sur l'accès aux renseignements et aux personnes par voie de communication Internet. Chaque partenaire du Centre serait responsable de l'information qui y serait véhiculée.

À titre d'exemple le Bureau virtuel de l'industrie environnementale, fruit de la collaboration de 17 partenaires, a pour mission de promouvoir et de faciliter la croissance et le développement de l'industrie environnementale en offrant un accès rapide et facile à un nombre important de spécialistes et un vaste éventail de renseignements, de services et de conseils en recherche et développement, les marchés nationaux et internationaux, l'investissement et le financement, ainsi que les ressources humaines. L'Écoroute de l'information, mise en place à l'initiative de l'UQCN est une autre illustration de ce type d'organisation virtuelle dont toute l'activité repose sur les réseaux de télécommunications.

De tels organismes se multiplient rapidement avec l'accès plus large à l'Internet. Des fonds de soutien assurent le lancement de telles structures virtuelles, leur survie par la suite étant liée à leur capacité de générer les fonds par leurs activités. Dans une telle perspective, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale poursuivrait son support au développement d'un tel réseau en l'orientant vers un centre national virtuel et en élargissant le partenariat pour la poursuite de son développement et de sa mise en oeuvre.

Le rôle de l'agence serait de contribuer à sa mise en oeuvre et d'être un partenaire au même titre que tous et chacun. Ainsi le centre national aurait une personnalité propre et favoriserait l'implication du milieu pour la mise à jour des renseignements et des informations qui y seraient véhiculées.

Chaque partenaire étant responsable d'assurer au Centre l'accessibilité aux informations et renseignements pertinents, le financement serait réduit à une équipe restreinte ayant pour fonction d'archiver et de bien documenter ce centre.

5.2 ANALYSE COMPARATIVE

Le potentiel d'application des ces diverses formes d'organisation pour le futur CNÉE a été comparé.

5.2.1 Des critères d'analyse

Des critères principaux de comparaison ont été utilisés afin de dégager les avantages et les inconvénients pour chacune des hypothèses. Ces critères sont les suivants:

1) Le lien juridique plus ou moins étroit entre l'Agence canadienne d'évaluation environnementale et le Centre national d'évaluation environnementale.

2) Le développement d'une personnalité propre au Centre qui lui permettrait d'assumer sa mission et de positionner clairement son produit, son pouvoir de réaliser des activités en évaluation environnementale conformes aux attentes de sa clientèle et ainsi susciter l'intérêt et l'adhésion.

3) Le partenariat et l'approbation par le milieu qui caractérise le concept de base de l'évaluation environnementale. Le Centre devra avoir des relations avec d'autres institutions ou organismes qui se préoccupent d'évaluation environnementale et aussi avoir la possibilité de développer des liens d'appui, de complémentarité, d'échanges et d'interaction.

4) La possibilité de maximiser et de diversifier ses entrées de fonds.

5) Une structure de gestion souple et efficace permettant le maximum d'adaptation aux changements de l'environnement externe (suivre les opportunités et les tendances du marché).

Le tableau suivant présente le résumé de l'analyse.

Tableau 5-1 Résumé de l'analyse comparative des structures de gestion

Critères	Centre de ressources et de services (organismes de services spéciaux (OSS))	Centre de références et de ressources (privé à but non lucratif)	Corporation privée	Réseau d'échanges d'information	Organisation virtuelle
Lien juridique + ou - étroit avec l'ACÉE	++++	++	+	++	+++
Personnalité propre	+	++++	++++	+++	++
Implication du milieu (adhésion)	++	++++	+++	++++	+++
Financement extérieur	+	+++	+++	+++	++
Flexibilité de gestion	++	++++	++++	+++	+++

Légende: + faible +++ fort
++ moyen ++++ très fort

5.3 LES CARACTÉRISTIQUES DOMINANTES

Les principales caractéristiques qui semblent ressortir de l'ensemble des institutions consultées pourraient être appliquées à la structure de gestion qui sera privilégiée pour le Centre national d'évaluation environnementale. Elles sont regroupées ici par fonction.

5.3.1 Mode de gestion

1) Une très forte majorité des institutions analysées ont un caractère scientifique relié au domaine public et ont une gestion autonome assumée par une société à but non lucratif ou une société d'État et souvent régie par un Conseil d'administration composé de personnes issues de secteurs d'activités diversifiés. La gestion par objectif est un mode de contrôle qui semble être répandue dans chacune des institutions.

2) La participation des partenaires du milieu est importante dans la poursuite des objectifs et des activités de ces institutions.

3) Chaque institution a un mandat d'autofinancement important. Ainsi, le statut juridique d'un bon nombre de ces institutions se prêtent à cette souplesse.

5.3.2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de ces institutions varie selon la taille de l'établissement. Les institutions de taille moyenne ou grande intègrent pour une large part la fonction de marketing et de promotion à leur organigramme .

5.3.3 Budget

Une forte proportion de ces institutions ont des objectifs budgétaires incluant l'autofinancement. Par contre, la plupart ont de la difficulté à atteindre cet objectif d'autofinancement, et ce, principalement lorsque l'organisme de soutien (souvent un ministère ou un centre universitaire) se retire progressivement du support financier de base.

5.3.4 Partenariat

Le partenariat du secteur public et du secteur privé se matérialise souvent par l'entremise de la recherche de financement et le partage d'expertise et d'information.

5.4 FACTEURS DE SUCCÈS

Dans l'étude de Peters and Waterman sur l'excellence organisationnelle (*In Search of Excellence, Lessons from Americana Best Companies, 1982.*) auprès de 62 compagnies, il s'agissait de découvrir les traits communs qui sont à la base de leur succès. Ces critères peuvent tout aussi bien être applicables à des institutions qui offrent des services que celles qui vendent des produits. Les secteurs d'activités représentés auprès de l'échantillon sont la haute technologie, les biens de consommation, l'industrie, les services, les ressources et la gestion de projet. Il est alors ressorti huit attributs essentiels caractérisant les entreprises dites « *excellentes* » soit :

1) Une orientation pour l'action.
2) Une orientation vers l'extérieur surtout envers leur clientèle.
3) L'autonomie.
4) Une orientation interne vers les personnes.
5) Une direction influencée par une série de valeurs fondamentales.
6) Une unité dans leur mission.
7) Une forme structurelle simple.
8) Des propriétés à la fois centralisatrices et décentralisatrices.

Les conditions de *durabilité* du CNÉE sont ainsi grandement changées par rapport à celles qui existaient au moment de la création des grandes agences gouvernementales d'évaluation environnementale. Succintement, elles ont les conséquences suivantes sur le choix de structure d'organisation à faire:

- l'indépendance des décisions politiques ;
- le cloisonnement par rapport aux choix d'affectation des budgets publics (fonds dédiés) ;
- une force propre d'inertie des organisations.

5.5 APPROCHE DE GESTION

La gestion des opérations et de l'exploitation du Centre national d'évaluation environnementale devra prendre appui sur des valeurs de développement durable mises en évidence dans la définition de sa mission et de ses objectifs. La gestion des opérations devra privilégier une approche synergétique qui appelle une dynamique de travail en collégialité se nourrissant sans cesse de nouveaux modèles alternatifs de gestion.

Les valeurs communes, ou la *culture de l'entreprise*, devront s'articuler autour des notions telles que :

- qualité du service à la clientèle;
- flexibilité de l'organisation;
- recherche de l'excellence;
- conservation de l'environnement;
- rentabilité;
- gestion par résultats;
- partenariat;
- respect.

L'application de ces valeurs devra se réfléter au niveau organisationnel et prendre les directions suivantes :

1) Une gestion fluide et flexible tant au niveau fonctionnel que physique qui laisse une certaine latitude au professionnel désirant explorer des domaines scientifiques et des champs d'application nouveaux. Elle doit aussi aider à s'associer à des partenaires scientifiques ou industriels pour développer des produits ou des méthodes de partage de l'information nouvelle.

2) Une gestion tournée vers l'extérieur qui privilége la collaboration avec les réseaux, les clientèles, les entreprises, les universités, les agences de recherche, les instituts, les scientifiques, etc. La structure organisationnelle et les pratiques de gestion doivent permettre une adaptation rapide au changement des besoins des clientèles, des partenaires ou des composantes de ces réseaux.

3) Une gestion soucieuse de la qualité où l'écoute des clientèles impose une grande rigueur dans la qualité du service offert.

4) Une gestion préoccupée de rentabilité où l'insertion d'une vocation commerciale suppose que l'organisation doit :

- porter une attention particulière aux aspects de rentabilité et d'autofinancement;
- allouer les budgets de façon efficiente et efficace, afin d'optimiser le potentiel commercial de chaque projet, et ce, à chaque stade de son développement;
- accorder une place importante aux études de marché, aux analyses de rentabilité, à l'étude de techniques de mise en marché et à la recherche de partenariat;
- une gestion accordant de l'importance à ses ressources humaines par une politique axée sur la formation continue et le goût du dépassement.

6. L'OPTION RETENUE : UNE SOCIÉTÉ PRIVÉE À BUT NON LUCRATIF

6.1 LES CRITÈRES DE CHOIX

Les critères de sélection du concept à retenir, qui sont en même temps les probables critères de son succès par la suite, sont notamment :

- les perspectives d'autofinancement ;
- le volontariat dans l'adhésion au projet ;
- la responsabilisation dans les conditions de mise en oeuvre et les services à fournir ;
- la transparence des renseignements et l'accès aux services à l'échelle nationale et internationale ;
- le partenariat entre l'organisme promoteur et de parrainage (ACÉE) ;
- le support des milieux scientifiques, des acteurs du milieu et des praticiens.

Ces critères, combinés aux facteurs de succès décrits précédemment, devraient aussi servir de guides dans la sélection des partenaires potentiels et des concepts porteurs :

- réponse à un besoin véritable ;
- sobriété des moyens ;
- possibilités d'autofinancement ;
- intégration dans la communauté.

Dans cette optique, l'analyse des besoins et des modèles de gestion ainsi que les critères de succès préalablement identifiés nous amènent à privilégier une structure de gestion privée à but non lucratif intégrant une dimension réseau virtuel d'échange d'information.

Les raisons motivant ce choix proviennent principalement de l'importance de donner au Centre une personnalité propre et distincte de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale de façon à lui permettre de développer une stratégie de partenariat favorisant l'adhésion de tous les intervenants intéressés à la mission et aux objectifs du centre. Par ailleurs, cette structure procure

au Centre une autonomie et une flexibilité de gestion lui permettant de s'adapter rapidement aux besoins de sa clientèle. Également, l'autofinancement s'avère être une considération importante pour la survie du Centre. En effet, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale pourrait supporter le démarrage du Centre pour une période de trois ans en se retirant progressivement du financement. Il faut donc permettre l'adhésion de tous ses partenaires privés et publics en leur accordant une place aussi importante au sein du Conseil d'administration afin de pouvoir participer aux grandes orientations et aux décisions du centre.

6.2 L'ORGANISATION

6.2.1 Conseil d'administration

Le rôle du Conseil d'administration sera de :

- Approuver les grandes orientations stratégiques du Centre ainsi que son plan stratégique de mise en oeuvre.
- Promouvoir le Centre tant auprès de sa clientèle que du public en général.
- Favoriser la recherche du financement auprès des milieux d'affaires et de la communauté en général.

Pour exercer avec succès ces trois rôles, les membres du Conseil d'administration devront réunir les attributs suivants :

- Une crédibilité sur le plan de sa mission face à l'évaluation environnementale. C'est-à-dire que l'on devra trouver chez certains membres du Conseil une connaissance générale ou une expérience au secteur d'activité.

- Des antennes dans plusieurs milieux de la société canadienne et internationale. Principalement il faut trouver des membres impliqués dans les milieux environnementaux et dans le milieu des affaires.

Le Conseil d'administration devra être formé de 12 à 15 personnes selon la provenance suivante :

- Agence canadienne d'évaluation environnementale : 1 membre
- Entreprises privées : 5 membres
- Organisations non-gouvernementales reliées au secteur de l'évaluation environnementale : 3 membres
- Centres de recherche universitaire : 3 membres
- Gouvernements provinciaux : 3 membres

Les activités du Centre, telles que décrites précédemment, seront regroupées en trois programmes de gestion, à savoir :

- programme de communication et d'information;
- programme de veille et de développement;
- programme des services (formation et certification).

6.2.2 Les ressources humaines

Le personnel du Centre devra épouser la mission et les principes de gestion mis de l'avant par le Conseil d'administration.

Pour réaliser son mandat le personnel se composera de 6 personnes réparties dans les trois programmes administrés par le Centre. Le rôle et les responsabilités du personnel se répartissent comme suit :

Titre	Responsabilités
Directeur exécutif	· Mise en oeuvre des grandes orientations et du plan d'action définis par le Conseil d'administration. · Coordination des programmes administrés par le Centre. · Gestion générale des ressources humaines et matériel. · Financement.

Bibliothécaire	·	Développement d'un système de l'information ainsi que la constitution des bases de données pour la gestion documentaire.
Technicien en informatique	·	Développement des systèmes informatiques reliés à l'échange de données par réseau virtuel et support bureautique.
Agent de communication	·	Responsable des activités de consultation, de marketing et de communication générale.
Agent de développement	·	Responsable du service aux membres et des activités de commercialisation.
Adjoint administratif	·	Responsable de l'administration, de gestion et secrétaire comptable et assistance à la bureautique pour le personnel.

6.2.3 Les ressources financières

Le budget annuel d'exploitation du Centre national d'évaluation environnementale est évalué à 850 000 $. Ce budget de dépenses a été évalué en fonction des programmes d'activités en plus de l'administration et des coûts d'opération reliés à l'infrastructure. Ces estimés budgétaires s'inspirent de budgets de centres offrant des services similaires.

Les hypothèse de dépenses sont les suivantes :

- salaire moyen de 70 000 $ par personne (incluant les avantages sociaux) et se situant à environ 50 % du budget total ;
- 15 % de frais d'administration (loyer, téléphone, courrier, etc.) ;
- 15 % reliés au développement du système de gestion de l'information (équipement informatique, base de données - réseau virtuel) ;
- 20 % pour la gestion des programmes d'activités et honoraires contractuels.

Un budget pro forma est présenté en annexe 4. Il détaille les dépenses reliées aux items suivants:

Salaires et avantages sociaux	420 000 $
Frais d'administration	125 000 $
Système de gestion de l'information	125 000 $
Programmes	170 000 $
TOTAL	850 000 $

7. ÉTAPES D'IMPLANTATION

Des étapes pour le développement graduel du Centre sont à prévoir, étapes qui supposeront une adaptation parrallèle de la structure corporative et des moyens de financement.

7.1 SÉQUENCE DE DÉMARRAGE

Les étapes et les modalités de la mise en oeuvre sont ici présentées dans l'ordre suggéré de leur exécution. Les premières étapes de démarrage continueraient à être sous la responsabilité de l'organisme initiateur, soit l'ACÉE. Par la suite, un transfert graduel des responsabilités et des tâches serait effectué vers l'organisme porteur qui sera sélectionné comme partenaire de l'ACÉE et éventuel maître d'oeuvre du CNÉE.

7.1.1 Consultation des intervenants

Une validation du concept et de la faisabilité du futur CNÉE sera faite auprès de personnes représentatives de partenaires éventuels, ainsi que des membres et des organismes susceptibles d'être intéressés par la mise sur pied du Centre. Cette consultation servira aussi à vérifier l'intérêt des clientèles visées, à identifier des groupes ou des institutions susceptibles de prendre en charge le projet et de faire un effort créatif pour l'identification d'un nom qui traduise bien le concept du CNÉE.

Cette consultation aura lieu en deux étapes au cours des prochains mois :

- une première consultation de plusieurs intervenants sera faite par la poste et par courrier électronique pour obtenir les réactions de la version de travail de l'étude de faisabilité du CNÉE et le concept qu'elle propose ;
- un atelier de travail centré sur la mise en oeuvre du CNÉE réunissant notamment des partenaires potentiels sera par la suite tenu à Ottawa.

7.1.2 Études complémentaires

Des études supplémentaires pourront être requises pour appuyer sur des bases fiables et solides l'implantation du CNÉE. En premier lieu, une étude spécifique du marché potentiel pour les produits et les services du Centre est à mener. Par la suite, un plan d'affaires spécifique devra être produit, doublé d'un plan marketing pour la mise en marché du Centre, de ses services et de ses produits. Les contenus typiques de telles études sont présentés en annexes. Ces études pourraient être assumées par l'ACÉE notamment pour l'étude de marché. Pour les autres, une collaboration de l'Agence avec le maître d'oeuvre retenu pour la mise en place et l'opération du CNÉE est souhaitable.

De telles études préalables au démarrage des opérations sont essentielles. Elles servent à définir les balises de travail et les méthodes d'évaluation des performances. D'autres organismes ayant eu à faire la transition d'un statut public à celui d'une corporation privée ont vécu l'expérience de l'utilité de tels guides de travail.

7.1.3 Appel de propositions

Les moyens et les modalités de mise en oeuvre doivent transporter dès l'origine du projet le « code génétique » d'entreprises ou d'organismes privés (à but lucratif ou non) seuls responsables de leur création et de leur survie. Une formule d'appel de propositions par l'organisme initiateur est très indiquée pour y parvenir. Cette appel pourrait être fait en deux étapes. D'abord, les intervenants intéressés à prendre en charge le CNÉE seraient invités à se qualifier auprès de l'Agence. Après cette première sélection, des propositions précises de mise en oeuvre pourront être demandées aux intervenants retenus; cette préparation des propositions qui seront mises en compétition pour la sélection finale pourrait faire l'objet d'une rémunération servant à couvrir à certaines conditions les coûts de production de base.

Les paramètres de la qualification des organismes proposeurs et de la sélection de la proposition retenue reproduiraient évidemment les facteurs de succès et les critères de choix utilisés dans la présente étude de faisabilité. Les propositions devront aussi permettre de traduire concrètement les caractéristiques suivantes:

- volontariat et entrepreneuship ;
- approche services et produits à valeur ajoutée ;
- implication initiale et délestage progressif de l'organisme initiateur ;
- contributions confirmées au préalable des institutions gouvernementales et universitaires intéressées ;
- incitation forte aux partenariats polyvalents et mixtes (privé, public, expertises diverses, associatif) dans le cadre de « joint ventures » ;
- esquisse formelle de plan d'affaires.

Une façon d'assurer que, dès le départ, le contenu des propositions de réalisation reflètent l'esprit du projet est de procéder à la façon de soumissions pour l'exécution de travaux pour des entreprises privées à la recherche d'expertise et de services. Il est alors entendu que les propositions peuvent prendre certaines distances par rapport au devis soumis, en autant que les justifications aux modifications sont explicitées. L'appel public de propositions volontaires pour la maîtrise d'oeuvre de la création et de l'opération se ferait donc selon une démarche en deux temps:

- invitations à la qualification ;
- appel de propositions.

7.1.4 Sélection du partenaire-maître d'oeuvre

Les propositions préparées par les intervenants sélectionnés seront évaluées sur la base de dossiers qu'ils présenteront, incluant les engagements de réalisation et les moyens prévus. Le contenu devra au moins inclure les éléments suivants:

- nom et mission ;
- personnel et organisation ;

- localisation et infrastructures ;
- supports technologiques ;
- partenaires et ententes ;
- description des services;
- sources de financement;
- engagements du milieu (soutiens).

Le poids prépondérant de certains avantages concurrentiels dans l'évaluation sera communiqué aux proposeurs sous forme de grille d'évaluation où apparaîtraient certains éléments précis tels que:

- les appuis financiers des autorités locales et régionales ;
- les ententes d'échanges et de services avec des clients éventuels ;
- les conventions finalisées entre les partenaires.

7.2 ÉCHÉANCES D'IMPLANTATION

L'implantation du projet de Centre pourra être concrétisée en trois grandes étapes, à l'intérieur desquelles se situeront les niveaux budgétaires assurés par l'ACÉE, le degré d'implication croissant du maître d'oeuvre et le cheminement vers l'autofinancement.

7.2.1 Amorce par organisme intitiateur (ACÉE)

L'organisme initiateur, soit l'ACÉE, devrait prévoir un budget de soutien au démarrage du Centre. Ce financement serait prévu au départ et dégressif dans une période déterminée, par exemple sur trois ans. Une part décroissante du budget du Centre (80 %, 50 %, 20 %) sera ainsi déterminée à l'avance et apparait dans l'hypothèse de financement élaborée dans la présente étude. Ces budgets garantis pourront être considérés dans les propositions soumises par les intéressés.

7.2.2 Entente de collaboration pour la mise en opération

Une entente de collaboration sera conclue entre l'ACÉE et l'organisme soumissionnaire retenu pour les activités d'implantation du CNÉE et ses premières années d'opération. Cette entente conduira à un retrait graduel effectif de l'organisme initiateur au profit du nouveau maître d'oeuvre. Elle inclura la production des instruments de planification proposés dans l'étude de faisabilité et les étapes de mise en place de l'organisation.

7.2.3 Transfert complet de la maîtrise d'oeuvre

Enfin, un processus de transfert complet de la gestion du CNÉE constituera la fin du processus formel et conjoint de collaboration. Le CNÉE aura alors toute son autonomie et aura bâti de solides bases pour son autofinancement. Ceci n'exclut évidemment pas que l'Agence puisse offrir une forme statutaire de contribution spéciale à titre de membre spécialement concerné, ou qu'elle prenne des ententes de services avec le Centre.

C'est l'étape de quasi-maturité du Centre qui fonctionne alors en vitesse de croisière. Mis à part les soutiens gouvernementaux pour le développement de nouveaux projets et de nouveaux axes d'intervention, le Centre devra couvrir au maximum ses propres frais (autofinancement) et si possible, faire des surplus qui pourront être réinvestis pour son développement.

7.3 MODALITÉS DE FINANCEMENT

Une première source de financement de base s'appuiera sur le partenariat, une cotisation étant demandée aux membres (membership), cotisation donnant droit à certains services de base. Ces deux aspects du financement sont importants pour conserver des liens étroits avec les partenaires, les membres et les clientèles.

Les autres sources de financement proviennent des opérations courantes qui sont décrites dans la section portant sur les activités et les services. Les bénéfices qu'on peut en tirer y sont aussi décrits. Ils comprennent notamment:

- le prix de vente des documents et des services commerciaux en ligne ;
- les honoraires de services pour les programmes de formation, le transfert de méthodologies et les plans de suivi ;

- les subventions et contrats de recherche et de développement ;
- les abonnements aux médias d'information ;
- les tarifs de certification et de vérification.

D'autres sources potentielles de financement additionnel pourraient être examinées. Une fondation pourrait être créée et recevoir le mandat de soutenir la R & D, notamment en contribuant à mettre en place une chaire universitaire industrielle en évaluation environnementale. Une fondation peut constituer un fonds de capitalisation et représente un moyen efficace de levée de fonds car elle peut émettre des reçus pour fins d'impôt.

Les hypothèses de revenus et de dépenses ont été échelonnées sur la base d'une période de démarrage et d'implantation s'étendant sur trois ans. Les hypothèses de revenus se résument comme suit :

	An 1	An 2	An 3
• Soutine au démarrage par l'Agence	80%	50%	20%
• Partenariat (membership)	20%	30%	50%
• Services au membres	--	20%	30%

Le tableau ci-après présente un budget de revenus et de dépenses (sur 3 ans)

	An 1	An 2	An 3
Revenus			
Agence	680	390	160
Membres	170	240	390
Services	---	160	240
Sous-total	850	790	790
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	420	420	420
Frais d'administration	125	125	125
Système de gestion de l'information	125	45	45
Programmes	170	170	170
Sous-Total	850	790	790
Surplus	---	---	---

Selon cette approche, le Centre ne dégagera pas de surplus d'opérations durant les trois premières années. Une contribution importante mais régressive de l'Agence est aussi nécessaire. C'est pourquoi la création d'une fondation pourrait permettre de financer des projets de recherche et de développement. En plus, une approche d'opération très vigoureusement orientée vers l'autofinancement, ce qui implique la rentabilité de certains services ou produits, doit marquer la gestion et le développement du CNÉE, et ce, dès le début de ses opérations. La contribution gouvernementale pourrait être conditionnelle à l'atteinte des performances d'autofinancement, sans quoi le projet devrait être remis en question. Cette vérification doit être faite périodiquement, les décisions de continuation étant prises selon les performances atteintes.

8. CLIENTELES, LOCALISATION ET NOM

8.1 CLIENTS

Les recherches et les contacts effectués dans le cadre de l'étude de faisabilité permettent de dresser un inventaire sommaire et préliminaire des clientèles potentielles et ciblées de CNÉE. Il a été complété en référant aux activités, de même qu'aux divers groupes et individus actifs dans le domaine de l'évaluation environnementale.

Cette clientèle comprend:

1) Agences gouvernementales et ministères :

- ministères de l'environnement (fédéral et provinciaux) ;
- ministères de la Santé ;
- ministères promoteurs (énergie, mines, transports) ;
- municipalités et communautés urbaines ;
- sociétés publiques et parapubliques (transports en commun, énergie, mines) ;
- agences d'examen public des projets (Canada et provinces).

2) Associations diverses :

- spécialisées (AQEI, AOEI, IAIA, IAP3, etc.) ;
- environnementales (AQTE, ACVE, AQVE, CPEQ, etc.) ;
- industrielles (forêts, pâtes et papiers, mines, produits chimiques, pétrolières, manufacturiers, agro-alimentaire, grands travaux, etc.) ;
- organisations syndicales ;
- ordres professionnels (ingénieurs, biologistes, aménagistes, urbanistes, géographes, etc.).

3) Corporations et industries :

- grandes entreprises (secteur primaire, ingénierie et construction) ;
- industries de l'environnement (ACEI, Grappe, etc.) ;
- corporations immobilières majeures ;
- banques et sociétés d'investissements ;
- organismes de financement international.

4) Professionnels et spécialistes :

- firmes de consultants et travailleurs autonomes ;
- professeurs et chercheurs universitaires ;
- centres de recherches privés et universitaires ;
- gestionnaires d'environnement (entreprises et secteur public) ;
- travailleurs d'environnement (internautes).

Plusieurs répertoires d'intervenants dans le domaine de l'environnement au Canada et dans les provinces ont constitués par des organismes publics, associatifs et communautaires. Ces répertoires et ces bottins serviront de références pour constituer une liste exhaustive des clients potentiels à rejoindre par les efforts de recrutement des membres et de mise en marché des produits.

Les partenaires : des liens privilégiés

Pour l'implantation et la mise en oeuvre du CNÉE, l'Agence pourrait mettre à contribution les partenaires naturels d'une telle initiative. Certains ont d'ailleurs été contactés au cours de la présente étude et ont exprimé leur intérêt pour ce projet.

Ces partenaires de première ligne sont :

- l'UICN et l'IAIA qui, de part et d'autre, ont développé dans les derniers mois des projets ayant des similarités avec celui de l'ACÉE ;

- les centres universitaires spécialisés en évaluation environnementale ;
- les associations d'études d'impact au Canada ;
- des centres ou instituts privés, par exemple l'Institut international du développement durable ;
- des grandes firmes actives en études d'impact, par exemple les grandes sociétés d'ingénierie.

De façon générale, la majorité des organismes contactés au cours de l'étude de faisabilité ayant des activités dans le domaine des évaluations environnementales peuvent devenir des partenaires du CNÉE dans un aspect ou l'autre de son développement. C'est le cas par exemple pour les réseaux sur Internet (Écoroute de l'information) et pour la R&D (Instituts et centres universitaires).

Le Centre devra développer une stratégie de marketing axée sur les avantages pour les membres (bénéfices reçus vs. investissement). A cet égard, nous suggérons que les partenaires contribuent soit en argent soit en services. Ainsi chaque partenaire pourra offrir de rendre son information (banque de données, listes, documents) accessible au Centre. Ils pourront l'offrir sur support informatique ou payer le Centre pour le faire.

Les membres : accès aux services

Un des modes de financement du Centre s'appuie sur le membrership. Les membres associés au CNÉE seraient alors des individus, des institutions, des entreprises et des organismes qui veulent avoir un accès direct à ses services et compter dans son réseau d'information. Ces membres seront recrutés parmi les clientèles identifiées précédemment, incluant les partenaires. En adhérant au Centre, les membres acquièrent l'accès à des tarifs privilégiés pour les activités et services et s'inscrivent automatique dans un réseau de ressources et de contacts qui peuvent être utiles dans leurs activités professionnelles.

Ainsi les services offerts aux membres pourront par exemple être facturables selon le coût de revient avec une faible majoration, ce qui représenterait une économie possible (10 % par exemple) par rapport aux prix à assumer par les non-membres. Chaque service offert devra être développé sur une base commerciale convenue par entente avec les membres utilisateurs.

Le conseil d'administration du CNÉE sera choisi par les membres (possiblement en assemblée générale). Au début, un conseil provisoire sera mis sur pied. Ce dernier déterminera les règles de nomination et d'élection pour le Conseil d'administration permanent.

8.2 LOCALISATION

La localisation du CNÉE est grandement liée au concept du Centre et au partenaire qui sera retenu par l'ACÉE comme maître d'oeuvre du projet. En effet, dans les propositions demandées, le lieu d'implantation du Centre comptera au nombre des éléments à justifier et documenter. Une grille d'analyse pour évaluer l'opportunité de la localisation choisie est souhaitable. Les paramètres sont à la fois économiques, sociologues et scientifiques.

Les facteurs à documenter, donnés ici à titre d'illustration, pour chacun des paramètres pourraient être les suivants :

1) Paramètres économiques :

- bassin de clientèle ;
- facilité d'accès ;
- infrastructures de télécommunications ;
- proximité des partenaires.

2) Paramètres sociologiques :

- appui des institutions locales ;
- sentiment d'appartenance ;
- identité environnementale ;
- disponibilité de personnel qualifié.

3) Paramètres scientifiques :

- crédibilité institutionnelle ;
- présence d'expertise ;
- synergie universitaire ;

- ressources en formation ;
- expériences probantes.

La démonstration des performance d'une localisation envisagée en regard de ces paramètres appartiendra aux intervenants proposeurs. Inévitablement, il faut néanmoins présumer que le Centre s'installera à un endroit où on trouve déjà une concentration d'activités et un dynamisme identifié à l'évaluation environnementale, ou tout au moins à l'environnement en général. la présente étude a permis de constater que pour le moment de tels centres d'activités existent la plupart du temps en lien avec des universités, notamment à Calgary, Ottawa, Toronto, Moncton et Montréal.A Montréal par exemple, on trouve en plus une masse critique d'organismes nationaux et internationaux d'environnement, ce qui réunit en un même lieu un bassin important de partenaires, de membres et de clients potentiels. Le secrétariat de la Commission de coopération environnementale de l'ALENA, le secrétariat de la Convention mondiale sur la Biodiversité, le bureau nord-américain de l'UICN et le secrétariat international de l'eau sont parmi les principaux pôles d'influence environnementale en place.

La sélection finale du site fait partie des éléments qui devront être inclus et justifiés dans les propositions des intervenants intéressés à prendre la maîtrise d'oeuvre. Le choix du lieu va avec le choix du maître d'oeuvre. Cette localisation n'exclut pas la possibilité d'une approche modulaire compatible avec l'importante fonction réseau de l'éventuel Centre. Ainsi, l'établissement du Centre à un endroit donné peut prévoir des centres secondaires ou tout au moins des postes d'entrée agissant comme extension territoriale du Centre dans diverses parties du Canada. Les technologies de télécommunications, notamment l'Internet, permettent maintenant la mise en place de ces institutions virtuelles, comme c'est le cas pour le Bureau virtuel de l'industrie de l'environnement.

8.3 NOM

À première vue, en regard des travaux de conception effectués pour l'étude de faisabilité, un nom de projet semble se dégager et pourrait être suggéré pour refléter les propositions d'orientation et de fonctionnement pour le Centre : Centre d'expertise et de ressources en évaluation environnementale.

Toutefois, ce nom restera un nom de code pour les premières étapes du projet d'implantation du Centre. Le nom final sera naturellement choisi par les promoteurs finaux du projet (initiateur et maître d'oeuvre) qui auront à leur disposition l'étude de marché pour ce faire.

Un effort créatif sera néanmoins demandé aux participants à la consultation sur l'étude de faisabilité, de façon à identifier quelques noms d'intérêt pour inspirer les travaux des soumissionnaires intéressés à s'associer à la création du Centre.

9. LA CONSULTATION SUR L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Une consultation a été menée auprès d'intervenants concernés par la création d'un centre de ressources et d'expertises en évaluation environnementale. À cette étape-ci de l'étude de faisabilité, les opinions des intervenants du milieu ont été demandées afin de préciser la pertinence du projet d'un centre, sur les opportunités et les besoins qui le motivent, ainsi que sur son fonctionnement.

Cette consultation complète l'étude de faisabilité, afin de préciser le concept, le processus de sa mise en oeuvre et ses modalités d'opérations.

9.1 MÉTHODOLOGIE

Une consultation nationale a été menée aux mois de mars et avril 1997 pour recueillir des commentaires aux principaux éléments du projet. Un questionnaire, contenant douze questions principales et quelques sous-questions, a été soumis à des représentants de l'ACEE, des gouvernements fédéral et provincial, des premières nations, des industries, des consultants, de diverses institutions, des universités et d'organismes sans but lucratif. Les questions étaient regroupées en trois blocs distincts :

- Sujet 1 : Les besoins, le concept, la mission, les services;
- Sujet 2 : Les modalités de mise en oeuvre, le membership, le financement, le statut;
- Sujet 3 : L'intérêt, le nom, la localisation et les collaborateurs possibles.

D'une liste initiale de 118 noms, 14 individus ont été retirés pour diverses raisons (adresse erronée, etc.). Par ailleurs, 10 personnes ont refusé de participer. De nombreux appels téléphoniques ont été faits pour promouvoir la consultation et obtenir l'engagement des personnes à remplir et à retourner le questionnaire. 24 personnes n'ont pu être rejointes.

29 personnes ont répondu à l'invitation lancée de commenter le projet d'un centre de ressources et d'expertises en évaluation environnementale. Le taux de participation est donc de 28 % (29 répondants / 104 personnes approchées). Si on tient compte uniquement des personnes qui ont indiqué leur intérêt à participer à la consultation, le taux serait de 43 % (29 répondants / 66 personnes intéressées). 26 questionnaires ont été retournés. Trois personnes ont choisi d'émettre une opinion en adoptant une présentation écrite qui leur est propre.

La répartition des répondants s'établit comme suit :

Catégorie	Nombre	Pourcentage %
ACEE	2	7
FÉDÉRAL	7	24
PROVINCE	2	7
INDUSTRIE	1	3
CONSULTANT	5	17
INSTITUTION	6	21
UNIVERSITÉ	6	21
ONG	0	0

Cette répartition est générale et concerne l'ensemble des participants. Elle ne tient pas compte du nombre de répondants par questions qui varie à chaque fois. Cependant, il nous permet de démontrer que le plus grand taux de participation est dans la catégorie fédérale, institutionnelle et universitaire.

9.2 RÉSULTATS

Le présent bilan de consultation donne les tendances des répondants aux questions. Une conclusion générale semble se dégager de la consultation. Le projet de centre reçoit une réponse favorable de la majorité des répondants avec seulement quelques commentaires questionnant le concept (voir annexe). Un grand nombre de participants ont mentionné la nécessité de préciser la nature des besoins qui peuvent exister dans la communauté en matière d'évaluation environnementale, de là suivrait une meilleure définition des services qu'offrirait un centre du genre de celui proposé. On rappelle aussi qu'il faut bien cerner le profil de la clientèle cible.

Un compte rendu de taille a été fait et reprend les résultats, question par question (voir annexe). Une synthèse des principaux éléments est présentée dans cette section. Les résultats sont regroupés par sujet.

9.2.1 Les besoins, le concept, la mission, les services

Les principales demandes de renseignements additionnels qui ressortent de la consultation concernent des précisions sur la nature des besoins des clientèles et des services pour y répondre, sur le profil des clientèles visées, ainsi que sur les modalités exactes de fonctionnement et de financement. En l'absence de telles précisions, certains émettent des doutes significatifs sur la pertinence du Centre parce qu'ils affirment avoir certaines difficultés à percevoir exactement la « niche » du projet. Cette inquiétude n'est pas étrangère à la confusion créée par le contexte politique instable dans lequel évolue l'évaluation environnementale et dans les changements multiples qui touchent les organismes gouvernementaux responsables.

Une fonction du Centre prévu suscite une adhésion forte, soit le support aux praticiens de l'évaluation environnementale. Et en premier lieu, l'information constitue le support primordial souhaité. La formule institutionnelle proposée, soit un modèle de centre privé à but non lucratif, est largement acceptée . On craint néanmoins que sur quelques fonctions, le Centre entre en concurrence avec des institutions ou des organismes existants, notamment dans le milieu universitaire. En plus, quelques participants soulignent les risques que le Centre ne vienne en conflit, sinon ne dédouble des services déjà disponibles dans certaines provinces ou offerts par des associations provinciales, nationales et même internationales.

9.2.2 Les modalités de mise en oeuvre, le membership, le financement, le statut

Il ressort clairement que le Centre doit préserver une autonomie politique et financière. À cet égard, l'organisation devrait être indépendante du gouvernement tout en préservant un lien de partenariat avec celui-ci. Ce partenariat doit également se développer avec d'autres secteurs comme l'industrie, le milieu académique et les praticiens de l'évaluation environnementale. C'est pourquoi il faut avoir une représentation au Conseil d'administration qui favorise autant les individus que les représentants d'organismes. L'ACEE devrait être membre au même titre que les autres sans avoir de droit de vote supplémentaire.

La gestion du Centre devra reposer sur des critères de performance intégrant des paramètres reliés à la capacité et à l'habileté de gérer des organisations sans but lucratif, au développement d'une force de vente et de mise en marché, ainsi qu'à une bonne connaissance du domaine de l'évaluation environnementale.

Le financement devrait provenir en partie par les membres (dans une proportion variant entre 25 et 50 %) lesquels devraient, en retour, bénéficier d'avantages particuliers. Les autres sources de financement devraient être précisées de façon plus spécifique à l'aide d'une étude de marché identifiant clairement les besoins, la clientèle cible et les services offerts en fonction des prix de revient et de vente. Une fois cette étude complétée, on devrait revoir d'une part, le budget, lequel semble, a priori, bien réaliste, et d'autre part la participation des membres et leur contribution.

9.2.3 L'intérêt, le nom, la localisation et les collaborateurs possibles

L'intérêt pour un tel Centre est manifeste. Tous les répondants, sauf un, veulent participer à la mise en oeuvre du Centre. Toutefois, pour certains, il y a plusieurs aspects qui devront être clarifiés avant d'entreprendre une démarche formelle visant à la création du Centre. Ainsi, le niveau d'intervention ou la « niche » devra être clarifié (national vs international, services vs R & D). Également, la mission et le mandat devront être mieux définis.

De plus, le nom du Centre mérite d'être revu soit en comité soit par une consultation spécifique.

Plusieurs suggestions sont venues des participants préoccupés d'asseoir le futur centre sur des bases solides:

- une étude de marché est considérée essentielle par plusieurs;
- une attention sérieuse devra être accordée aux qualifications des organismes habilités à devenir partenaires de l'ACEE dans la mise en place du Centre;
- les conditions favorisant le membership devront être clairement établies, notamment la forme que prendront les services et les avantages aux membres;
- les modalités d'autofinancement doivent permettre le recours à des sources diversifiées pour en assurer la stabilité;
- le bassin très large des partenaires possibles doit être exploité le plus possible pour assurer la diversité des membres.

De façon générale, les participants expriment un intérêt moyen ou fort à être associés au projet et à contribuer à sa mise en oeuvre. L'approche de rechercher des partenaires par appel d'offres semble convenir aux gens consultés.

En terminant, il ressort globalement des réponses et réactions des participants sur les grandes lignes de la faisabilité du projet que le projet reçoit un accueil favorable d'une majorité des participants et qu'il y a peu d'opposition formelle à sa réalisation. Mais, la plupart des répondants notent un besoin d'informations complémentaires pour vraiment se prononcer sur les modalités exactes de réalisation du projet.

10. CONCLUSION

Cette étude de faisabilité sur un éventuel Centre national d'évaluation environnementale est une étape importante dans les démarches découlant de l'atelier de février 1996 tenu par l'ACÉE sur un agenda de R&D pour l'évaluation environnementale au Canada. C'est aussi une suite concrète de l'étude internationale sur l'efficacité de l'évaluation environnementale pour laquelle l'Agence a assuré la maîtrise d'oeuvre.

L'étude dégage les caractéristiques et le cheminement pour faire un succès de l'éventuel Centre, dans un contexte d'implantation qui tient compte des priorités et des contraintes gouvernementales actuelles. Les prochaines étapes de la mise en oeuvre et de l'implantation du Centre sont cruciales. Elles ont été conçues pour lancer dès le départ le projet sur des pistes non seulement qui soient compatibles avec le concept proposé mais qui en plus soient aptes à associer concrètement des partenaires intéressés à sa mise en oeuvre.

Il ne faut toutefois pas sous-estimer l'importance tout autant que les difficultés des prochaines étapes de développement du Centre. En effet la proposition de la présente étude de faisabilité débouche sur une nouvelle forme d'organisation, basée sur une collaboration étroite entre un organisme public et des partenaires du milieu et responsabilisée sérieusement quant à son autofinancement à moyen terme. Nous avons cherché à esquisser les traits d'une organisation qui soit viable et durable, parce que bien adaptée aux conditions des finances publiques et solidement ancrée dans la dynamique professionnelle et scientifique de l'évaluation environnementale.

ANNEXE 1

FICHES DE RECHERCHE

Une enquête a été réalisée auprès de plusieurs institutions, organismes et universités pour évaluer diverses expériences pouvant servir d'inspiration pour le CNÉE. Les cas retenus sont les suivants:

- Biosphère, Centre canadien d'observations environnementales
- Bureau de ressource et d'information en environnement et santé (BRISE)
- Bureau virtuel de l'industrie de l'environnement
- Canadian Environmental Assessment Research Council
- Centre d'information de la Commission de coopération environnementale
- Centre Saint-Laurent
- Centre des transports durables
- Centre pour l'avancement des technologies environnementales (Enviro-Accès)
- Centre québécois de valorisation de la biomasse (CQVB)
- Écoroute de l'information
- Environmental Impact Assessment Centre (EIA Centre)
- International Institute for Sustainable Development (IISD)
- Programme canadien des changements à l'échelle globale de la Société royale du Canada
- Réseau canadien des centres de toxicologie
- Réseau d'évaluation et de surveillance écologiques - Ecological Monitoring Assessment Network (EMAN)
- Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques
- Réseaux de centres d'excellence du Canada

ANNEXE 2

LISTE DES CONTACTS ET D'ENTREVUES

1. Représentants de l'Agence:

Mr. Robert Boulden
Public Review and Participant Funding
Canadian Environmental Assessment Agency
13th Floor
200 Sacre-Coeur Boulevard
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 994-2356
Fax: (819) 994-1469

Mr. Bob Connelly
Vice-President
Process Development and Regulatory Affairs
Canadian Environmental Assessment Agency
14th Floor
200 Sacre-Coeur Boulevard
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 997-2711
Fax: (819) 994-1469

Mr. Bill Couch
Policy Analyst
EA Enhancement and International Affairs
Canadian Environmental Assessment Agency
14th Floor
200 Sacre-Coeur Boulevard
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 997-2725
Fax: (819) 994-1469

Mr. Keith Grady
Client Liaison
Canadian Environmental Assessment Agency
13th Floor
200 Sacre-Coeur
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 953-2989
Fax: (819) 994-1469

Mr. R. Christie
Client Liaison - Edmonton Office
Canadian Environmental Assessment Agency
Suite 100, Revillon Bldg.
10237-104 Street N.W.
Edmonton, Alberta
T5J 1B1
Tel: (403) 422-7704
Fax: (403) 422-0055

Mr. W. Coulter
Client Liaison - Halifax Office
Canadian Environmental Assessment Agency
Suite 1030, TD Centre
1791 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia
B3J 3L1
Tel: (902) 426-6623
Fax: (902) 426-6550

Mr. D. McNaughton
Client Liaison - Winnipeg Office
Canadian Environmental Assessment Agency
Suite 500, Federal Bldg.
269 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 1B2
Tel: (204) 984-2457
Fax: (204) 983-4506

Mr. P. Scott
Client Liaison - Vancouver Office
Canadian Environmental Assessment Agency
Suite 1150
555 West Hastings Street
Vancouver, B.C.
V6B 4N5
Tel: (604) 666-6989
Fax: (604) 666-6990

Mr. Mike Lascelles
Public Review and Participant Funding
Canadian Environmental Assessment Agency
13th Floor
200 Sacre-Coeur Boulevard
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 997-2217
Fax: (819) 994-1469

Mr. J. Mathers
Client Liaison - Vancouver Office
Canadian Environmental Assessment Agency
Suite 1150
555 West Hastings Street
Vancouver, B.C.
V6B 4N5
Tel: (604) 666-6961
Fax: (604) 666-6990

Mr. Brad Parker
Comprehensive Studies
Canadian Environmental Assessement Agency
13th Floor
200 Sacre-Coeur Boulevard
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 953-5044
Fax: (819) 994-1469

2. Représentants du governement fédéral:

Dr. Tom Brydges
Ecological Monitoring and Assessment
Network
Environment Canada
P.O. Box 5050
Burlington, Ontario
L7R 4A6
Tel: (905) 336-4410
Fax: (905) 336-4989

Dr. Dennis W. Lawson
Environmental Protection
Saskatchewan Division
Prairie and Northern Region
2365 Albert Street, Room 300
Regina, Saskatchewan
S4P 4K1
Tel: (306) 780-6462
Fax: (306) 780-6466

Mr. Steve Burgess
Environmental Assessment Officer
Habitat Management Sustainable
Development Branch
Department of Fisheries and Oceans
Room 1124, 200 Kent Street
Ottawa, Ontario
K1A 0E6
Tel: (613) 990-0186
Fax: (613) 993-7493

Mr. Peter Croal
Environment Specialist
Environmental Assessment and Compliance
Canadian International Development Agency
12th Floor
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
K1A 0G4
Tel: (819) 953-9129
Fax: (819) 953-3348

Mr. Dave Munro
Manager
Environmental Protection Branch
Environment Canada
300 - 2365 Albert Street
Regina, Saskatchewan
S4P 4K1
Tel: (306) 780-6390
Fax: (306) 780-6466

Mr. Mel Falk
Manager
Environmental Services
Public Works and Government Services Canada
5th Floor, 333 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 0P6
Tel: (204) 983-4102
Fax: (204) 983-4444

Mr. Allan McIver
Head
Environmental Assessment Section
Environment Canada
17th Floor
45 Aldernie Drive
Dartmouth, Nova Scotia
B2Y 2N6
Tel: (902) 426-9300
Fax: (902) 426-8373

Mr. George Mezzetta
Regional Manager - Quebec Region
Environment Division
Public Works and Government Services
Guy Favreau Complexe
200 Blvd. Rene-Levesque West
Room 702 - 14
Montreal, Quebec
H2Z 1X4
Tel: (514) 496-3667
Fax: (514) 496-3815

Mr. Don Stalker
Impact Assessment Officer
Environment Canada
Environmental Assessment Division
351 St. Joseph Blvd.
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 953-1695
Fax: (819) 953-4093

Mr. Liviu Vancea
Director
Environmental Assessment Division
Office of Environmental Affairs
Natural Resources Canada
3rd Floor, 580 Booth Street
Ottawa, Ontario
K1A 0E4
Tel: (613) 995-3866
Fax: (613) 996-0478

Dr. Leslie Whitby
Director
Environmental and Renewable Resources
Northern Affairs Program
Indian and Northern Affairs
Room 615, North Tower
10 Wellington Street
Hull, Quebec
K1A 0H4
Tel: (819) 997-2728
Fax: (819) 953-2590

Mr. Bob Milko
Environmental Assessment Coordinator
Canadian Wildlife Service
3rd Floor
351 St. Joseph Blvd.
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 953-0173
Fax: (819) 953-6283

Dr. E. Fred Roots
Science Advisor Emeritus
Environment Canada
6th Floor
351 St. Joseph Blvd.
Hull, Quebec
K1A 0H3
Tel: (819) 997-2393
Fax: (819) 997-5813

Mr. Ronald Morrison
Senior Advisor
Environmental Affairs
Industry Canada
235 Queen Street
Ottawa, Ontario
K1A 0H5
Tel: (613) 941-4185
Fax: (613) 954-3430

Monsieur Claude St-Charles
Chef division Évaluation environnementale
Environnement Canada
1141, route de L'Église
1er étage
C.P. 10100
Ste-Foy (Québec)
G1V 4H5
Tél: (418) 648-5675
Fax: (418) 648-3859

3. Représentants des gouvernements provinciaux:

Mr. Claude Lafrance
Manager
EA Program Continuous Improvement
Environmental Assessment Branch
Ontario Ministry of Environment & Energy
250 Davisville Avenue, 5th Floor
Toronto, Ontario
M4S 1H2
Tel: (416) 440-3709
Fax: (416) 440-3771

Mr. Pierre Lefebvre
Directeur
Ministère de l'environnement
675, boulevard René-Lévesque est
Édifice Marie-Guyart, 6ième étage
Québec (Québec)
G1R 5V7
Tel: (418) 521-3850 ext. 4659
Fax: (418) 644-8222

Ms. Sheila Wynn
Deputy Minister
British Columbia Environmental Assessment Office
2nd Floor, 836 Yates Street
Victoria, British Columbia
V8V 1X4
Tel: (250) 356-7475
Fax: (250) 356-7477

Mr. Kirk Gordon
Manager, Project Assessments
Environment Impact Assessment
Department of the Environment
364 Argyle Street
P.O. Box 6000
Fredericton, New Brunswick
E3B 5H1
Tel: (506) 457-4844
Fax: (506) 453-2390

Mr. Meinhart Doelle
Executive Director
Clean Nova Scotia Foundation
P.O. Box 2528 Central
Halifax, Nova Scotia
B3J 3N5
Tel: (902) 420-3474
Fax: (902) 424-5334

Mr. Larry Strachan
Director
Environmental Approvals Branch
Manitoba Environment
Suite 160, Via Station
123 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 1A5
Tel: (204) 945-7071
Fax: (204) 945-5229

Mr. Larry Letchner
Manager
Environmental Assessment Branch
Saskatchewan Environment & Resources Mngt.
1st Floor, 3211 Albert Street
Regina, Saskatchewan
S4S 5W6
Tel: (306) 787-5786
Fax: (306) 787-0930

Monsieur Michel Crowley
Direction de l'évaluation environnementale
des projets industriels et en milieu hydrique
Ministère de l'environnement et de la faune
Tel: (514) 521-3933 ext. 4682

Madame Suzanne Giguère
Sous-ministre adjointe, MEF
Direction générale de développement durable
Édifice Marie-Guyart, 30e étage
675, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec)
G1R 5V7
Tel: (418) 643-7860
Fax: (418) 643-7812

4. Représentants des Premières Nations:

Mr. Moses Okimaw
Assembly of First Nations
55 Murray Street, 5th Floor
Ottawa, Ontario
K1N 5M3
Tel: (613) 241-6789
Fax: (613) 241-5808

Mr. Craig Boljkovac
Inuit Tapirisat Canada
170 Laurier Avenue West, Suite 510
Ottawa, Ontario
K1N 5M3
Tel: (613) 238-8181
Fax: (613) 234-1991

5. Représentants de l'industrie:

Mr. Pierre Boucher
Director, Special Services
Canadian Construction Association
10th Floor, 85 Albert Street
Ottawa, Ontario
K1P 6A4
Tel: (613) 236-9455
Fax: (613) 236-9526

Mr. Colin Edey
Senior Environmental Planner
Nova Gas Transmission
801-7th Avenue S.W.
P.O. Box 2539, station M
Calgary, Alberta
T2P 2N6
Tel: (403) 290-7345
FaxL (403) 290-7227

Mr. W. Charles Ferguson
Vice President
Environmental Affairs, Health and Safety
INCO Limited
145 King Street West, Suite 1500
Toronto, Ontario
M5H 4B7
Tel: (416) 361-7860
Fax: (416) 361-7864

Dr. Wayne Everett
Senior Environmental Officer
Licensing & Assessment
Manitoba Hydro
P.O. Box 815
Winnipeg, Manitoba
R3C 2P4
Tel: (204) 474-3173
Fax: (204) 474-4974

Mr. Stan Frost
Vice President
Environment and Safety
Cameco Corporation
2121 - 11th Street W.
Saskatoon, Saskatchewan
S7M 1J3
Tel: (306) 956-6483
Fax: (306) 956-6201

Mr. Terry Toner
Manager, Environmental Assessment
Nova Scotia Power
Corner Duke & Barrington Street
Scotia Square
Halifax, Nova Scotia
B3J 2W5
Tel: (902) 428-6744
Fax: (902) 428-6124

Mr. Rick Ferster
Manager
Environmental Projects
Luscor Ltd.
1600 Oxford Tower
10235-101 Street
Edmonton, Alberta
T5J 3G1
Tel: (403) 420-5846
Fax: (403) 420-5877

Ms. Justyna Laurie-Lean
President
Mining Association of Canada
1105-350 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1R 7S8
Tel: (613) 233-9391
Fax: (613) 233-8897

Mr. Ian Scott
Manager, Pipelines
Environment & Operations
Canadian Association of Petroleum Producers
2100-250 7th Avenue S.W.
Calgary, Alberta
T2P 3N9
Tel: (403) 267-1132
Fax: (403) 266-3261

Mr. Rob McManis
Manager, Environment & Safety
Canadian Association of Petroleum Producers
2100-250 7th Avenue S.W.
Calgary, Alberta
T2P 3N9
Tel: (403) 267-1148
Fax: (403) 266-3261

Mr. Russ Smith
Director, Infrastructure and Environment
Transportation Association of Canada
323 St. Laurent Blvd.
Ottawa, Ontario
K1G 4J8
Tel: (613) 736-1350
Fax: (613) 736-1395

Mr. Ray Staveley
Vice President, Public Affairs and Environment
Canadian Electrical Association
66 Slater St., Suite 1210
Ottawa, Ontario
K1P 5H1
Tel: (613) 230-9263
Fax: (613) 230-9326

Madame Lucie Desforges
Directeure, Environment et Énergie
Association canadienne des pates et papiers
1155 Metcalfe
Montréal, Quebec
H3B 4T6
Tel: (514) 861-8857
Fax: (514) 866-3035

Ms. Johann Ellefsen
Service de développement technologique
et controle environnemental - Alcan
C.P. 1500
Jonquière (Québec)
G7S 4L2
Tel: (418) 699-2417
Fax: (418) 699-6345

6. Représentants des consultants:

Ms. Laurie Bruce
465 Hounslow Avenue
North York, Ontario
M2R 1H9
Tel: (416) 223-0023
Fax: (416) 223-1140

Mr. Bob Everitt
President
ESSA Technology Ltd.
300 - 1765 8th Avenue W.
Vancouver, British Columbia
V6J 5C6
Tel: (604) 733-2996
Fax: (604) 733-4657

Mr. Earl Hicki
Manager, Environmental Services
Jacques Whitford Environment Ltd.
3 Spectical Lake Drive
Dartmouth, Nova Scotia
B3B 1W8
Tel: (902) 468-0417
Fax: (902) 468-9009

Mr. Fern Hurtubise
Senior Consultant
SRD (Sustainable Resources Development)
605-222 Somerset Street W.
Ottawa, Ontario
K2P 2G3
Tel: (613) 234-6234
Fax: (613) 563-9621

Mr. Clem Pelletier
President
Rescan Environmental Services
1111 West Hastings St., Suite 600
Vancouver, British Columbia
V6E 2J3
Tel: (604) 689-9460
Fax: (604) 687-4277

Ms. Jessé Sloan
Consultant
5504-47th Street
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 1M5
Tel: (403) 873-3428
Fax: (403) 669-9322

Mr. Mike McKernan
Vice President
Tetres Consultants Inc.
603-386 Broadway Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3C 3R6
Tel: (204) 942-2505
Fax: (204) 942-2548

Monsieur Claude Lefrancois
Coordinateur du programme
Programme canadien des changements à l'échelle globale de la Société royale du Canada
225, rue Metcalf, Suite 308
Ottawa (Ontario)
K2P 1P9
Tel: (613) 991-6990
Fax: (613) 991-6996

Monsieur Benoit Taillon
Pigamon Inc.
10014, route de l'Église, bureau 306
Ste-Foy (Québec)
G1V 3V8
Tél: (418) 650-4151
Fax: (418) 650-3226

Mr. Greg Vogelsang
Senior consultant
Environmental Management
Clifton Associates Ltd.
340 Maxwell Crescent
Regina, Saskatchewan
S4N 5Y5
Tel: (306) 721-7611
Fax: (306) 721-8128

Dr. Peter Morrison
Director
Office of the Solicitor General
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G5
Tel: (613) 995-3708 ext. 6222
Fax: (613) 941-8286

Mr. Tom Shillington
Shillington and Burns
323 Knox Crescent
Ottawa, Ontario
Tel: (613) 731-9619
Fax: (613) 731-5957

Madame Lina Lachapelle
SNC Lavalin Inc.
2, place Felix Martin
Montreal (Québec)
H2Z 1Z3
Tel: (514) 393-1000 ext. 7728
Fax: (514) 393-9540

Mr. Carol Martin
45 Queensline Drive
Nepean, Ontario
K2H 7J3
Tel: (613) 828-7844
Fax: (613) 828-6141

Mr. Paul Hemsley
Hemmara Consulting Ltd.
Suite 250 - 1290 Hornby Street
Vancouver, British Columbia
V6Z 1W2
Tel: (604) 669-0424
Fax: (604) 669-0430

Mr. Derek Doyle
UMA
5080 Commerce Bvld.
Mississauga, Ontario
L4W 4P2
Tel: (905) 238-0038
Fax: (905) 238-0007

Mr. Rodney Northey
Birchall Northey
Barristers & Sollicitors
144 Front Street West
Toronto, Ontario
M5J 2L7
Tel: (416) 599-0992
Fax: (416) 599-4800

Mr. George Hegmann
Axys Environmental Group Ltd
1075 West Georgia St., Suite 2639
Vancouver, British Columbia
V6E 3C9
Tel: (604) 687-3385
Fax: (604) 687-0171

Madame Louise Roy
3855 avenue Northcliffe
Montréal (Québec)
H4A 3K9
Tel: (514) 481-2576
Fax: (514) 481-5376

Mr. Robert Malvern
Robert J. Malvern Environmental Consulting
7 Drumoak Road
Etobicoke, Ontario
M9A 2Z9
Tel: (416) 236-0502
Fax: (416) 236-0839

7. Représentants des autres gouvernements et organismes:

Madame Claudine Chartrand
Agente de planification
Centre Saint-Laurent
105, rue McGill
Montréal (Québec)
Tel: (514) 283-7000
Fax: (514) 283-1719

Dr. Arthur J. Hanson
President & CEO
International Institute for Sustainable Development (IISD)
161 Portage Avenue East, 6th Floor
Winnipeg, Manitoba
R3B 0YE
Tel: (204) 958-7707
Fax: (204) 958-7710

Dr. Murray Clamen
Engineering Advisor
A/Secretary, Canadian Section
International Joint Commission
100 Metcalfe St., 18th Floor
Ottawa, ontario
K1P 5M1
Tel: (613) 992-0204
Fax (613) 993-5583

Dr. Andy Hamilton
Head, Scientific Division
Commission for Environmental Cooperation
393 St-Jacques Street West, Suite 200
Montreal, Quebec
H2Y 1N9
Tel: (514) 350-4332
Fax: (514) 350-4319

Mr. Michael Dence
Executive Director
The Royal Society of Canada
Suite 308, 225 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
K2P 1P9
Tel: (613) 991-6990
Fax: (613) 991-6996

Mr. Richard Gilbert
Managing Director
Centre for Sustainable Transportation
15 Borden Street
Toronto, Ontario
M5S 2M8
Tel: (416) 923-8839
Fax: (416) 923-6531

Monsieur Marcel Risi
Président et directeur général
Centre québécois de valorisation
des biomasses et des biotechnologies (CQVB)
2875 boul. Laurier, bureau 620
Sainte-Foy (Québec)
G1V 2M2
Tel: (418) 657-3853
Fax: (418) 657-7934

Monsieur Philippe Morel
Centre pour l'avancement des tecnologies
environnementales (Enviro-Accès)
855, rue Pépin, bureau 310
Sherbrooke (Québec)
J1L 2P8
Tel: (819) 823-2230
Fax: (819) 823-6632

Ms. Judith Maxwell
President
Canadian Policy Research Networks
250 Albert Street, Suite 430
Ottawa, Ontario
K1P 6M1
Mailing Address
P.O. Box 1503
Ottawa, Ontario
K1P 5R5
Tel: (613) 567-7500
Fax: (613) 567-7640

Dr. Stuart Smith
President
National Round Table on the
Environment and Economy
1 Nicholas Street, Room 1500
Ottawa, Ontario
K1N 7B7
Tel: (613) 992-7189
Fax: (613) 992-7385

Ms. Kim McBride
Agence internationale d'évaluation
environnementale
Directrice
46, avenue Lorne
Ottawa (Ontario)
K1R 7G7
Tel: (819) 953-447
Fax: (819) 953-0550

Ms. Catherine Amour
Research Ethics Officer
Network of Centre of Excellence Program
350 Albert Street
Ottawa, Ontario
K1A 1H5
Tel: (613) 992-0842
Fax: (613) 943-0742

Dr. Jeffrey Watson
Director
Canadian Global Change Program
Suite 308, 225 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
K2P 1P0
Tel: (613) 991-5642
Fax: (613) 991-6996

Monsieur Jean-Pierre Gauthier
Chef de cabinet
Ville de Montréal
275, rue Notre-Dame est, bureau 2.103
Montréal (Québec)
H2Y 1C6
Tel: (514) 872-9859
Fax: (514) 872-3124

Monsieur Pierre Sénécal
Président de l'Association Internationale pour l'évaluation d'impacts et de l'Ass. québécoise pour l'évaluation d'impacts
75, René-Lévesque ouest
Montréal (Québec)
H2Z 1A4
Tel: (514) 289-5215
Fax: (514) 289-4931

8. Représentants des universités:

Dr. Gordon Beanlands
Associate Professor
School or Resources & Environmental Studies
Dalhousie University SRES
1312 Robie Street
Halifax, Nova Scotia
B3H 3E2
Tel: (902) 494-3632
Fax: (902) 494-3728

Monsieur Michael Cloghesy
Président
Centre patronal de l'environnement du Québec
640, rue Saint-Paul ouest, bureau 206
Montréal (Québec)
H3C 1L9
Tel: (514) 393-1122
Fax: (514) 393-1146

Monsieur Pierre Gosselin, M.D.
Comité de santé environnementale du Québec
2400, rue d'Estimauville
Beauport (Québec)
G1E 7G9
Tel: (418) 666-7000 poste 468
Fax: (418) 666-2776

Ms. Bernice Goldsmith
Concordia University
1455 Mainsonneuve West
Room LB-1020/11
Montreal, Quebec
H3G 1M8
Tel: (514) 848-3071
Fax: (514) 848-4509

Dr. William Leiss
Eco-Research Chair
Environmental Policy
School of Policy Studies
Queen's University
Policy Studies Bldg., Room 418
Kingston, Ontario
K7L 3N6
Tel: (613) 545-6832
Fax: (613) 545-6630

Dr. John Gillies
Professor
Division of Environmental Engineering
University of Saskatchewan
57 Campus Drive
Sasaktoon, Saskatchewan
S7N 5A9
Tel: (306) 966-5307
Fax: (306) 966-5334

Dr. William Ross
Professor
Faculty of Environmental Design
University of Calgary
10th Floor, 2500 University Drive N.W.
Calgary, Alberta
T2N 1N4
Tel: (403) 220-6961
Fax: (403) 284-4399

Dr. John Sinclair
Associate Professor
Natural Resources Institute
University of Manitoba
303-70 Dysart Road
Winnipeg, Manitoba
R3T 2N2
Tel: (204) 474-8374
Fax: (204) 261-0038

Dr. M. Husain Sadar
Professor and Executive Director
Impact Assessment Centre
Carleton University
B443A Loeb Building
1125 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1S 5B6
Tel: (613) 520-2581
Fax: (613) 520-4301

Prof. Ted Munn
University of Toronto
Institute of Environmental Studies
33 Willcocks Street, suite 1016
Toronto, Ontario
M5S 3E8
Tel: (416) 978-8202
Fax: (416) 978-3884

Mr. Barry Sadler
Welton House
Limekiln Way
Lincoln
LN2 4US
U.K.
Tel: 011-44-1522-540669
Fax: 011-44-1522-540009

Professor Christopher Wood
EIA Centre
University of Manchester
Oxford Road
Manchester M13 9PL
England
Tel: 011-44-161 275 6873
Fax: 0161 275 6893

Dr. Peter Victor
ADM Environment, Science and Standards
Ontario Ministry of Env. and Energy
Tel: (416) 323-4384

Dr. Luc Bouthillier
Professeur en politique forestière
Faculté de foresterie et de géodésie
Université Laval
Sainte-foy (Québec)
G1K 7P4
Tel: (418) 656-7813
Fax: (418) 656-3177

Monsieur Philippe J. Crabbé
Université d'Ottawa
Institut de recherche sur l'environnement et l'économie
Tel: (613) 562-5874
Fax: (613) 562-5873

Dr. Philip Byer
Faculty of Applied Science and Engineering
Division of Environnemental Engineering
Unviersity of Toronto
35 St. George Street
Toronto, Ontario
M5S 1A4
Tel: (416) 978-5980
Fax: (416) 978-3674

Monsieur Pierre André
Faculté des arts et des sciences
Département de géographie
Université de Montréal
C.P. 6128, succ. A
Montréal (Québec)
H3C 3J7

Dr. Christiane Gagnon
Professeure
Département des sciences humaines
Groupe de recherche et d'intervention régionales
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Tel: (418) 545-5011
Fax: (418) 545-5012

Monsieur Michel Gariépy
Doyen
Université de Montréal
Succ. Centre-Vill
Montréal (Québec)
H3C 3J7
Tel: (514) 343-6386
Fax: (514) 343-2183

Dr. Lino Grima
Institure for Environmental Studies
University of Toronto
Earth Sciences Centre
33 Willcocks Street, Suite 1016
Toronto, Ontario
M5S 3E*
Tel: (416) 978-3486
Fax: (416) 978-3884

Dr. Peter Duinker
Chair, Forest Management and Policy
Faculty of Forestry
Lakehead University
Thunder Bay, Ontario
P7B 5E1
Tel: (807) 343-8508
Fax: (807) 343-8116

Mr. Tom Merredit
Université McGill
Département de géographie
805, rue Sherbrooke ouest
Montréal (Québec)
H3A 2K6
Tel: (514) 398-4219

9. Représentants des OENG :

Mr. Stewart Elgie
Sierra Legal Defence Fund
207 West Hastings, Suite 601
Vancouver, British Columbia
V6B 1H6
Tel: (604) 685-5618
Fax: (604) 685-7818

Mr. Monte Hummel
President
World Wildlife Fund of Canada
90 Eglinton Avenue East, Suite 504
Toronto, Ontario
M4P 2Z7
Tel: (416) 489-8800
Fax: (416) 489-3611

Monsieur Martin Savard
Chargé de projets
BRISE (Bureau de ressource et d'information en environnement et santé - et Écoroute de l'information)
690, Grande-Allée Est, 4e étage
Québec (Québec)
G1R 2K5
Tel: (418) 648-2104
Fax: (418) 643-0991

Mr. Michael Sawyer
Executive Director
Rocky Mountain Ecosystem Coalition
610 - 8th Avenue S.W., Suite 921
Calgary, Alberta
T2P 1G5
Tel: (403) 266-2468
Fax: (403) 265-2467

Monsieur Éric Bouchard
AQTE/AESEQ
911, rue Jean-Talon Est, Bureau 220
Montréal (Québec)
H2R 1V5
Tel: (514) 270-7110
Fax: (514) 270-7154

Monsieur Hubert Demard
Président AQTE/AESEQ
CEGO Technologies inc.
5100, Sherbrooke Est, bureau 400
Montréal (Québec)
H1V 3R9
Fax: (514) 257-2414

Mr. Ken Ogilvie
Executvie Director
Pollution Probe
12, Madison Avenue
Toronto, Ontario
M5R 2S1
Tel: (416) 926-1907
Fax: (416) 926-1601

Mr. Dale Hilldebrand
Canadian Environmental Defence Fund
347 College Street, Suite 302
Toronto, Ontario
M5T 2V8
Tel: (416) 323-9521
Fax: (416) 323-9301

Mr. Tim Lash
Directeur
Union international de la conservation de la nature
380, rue St-Antoine ouest, Bureau 3200
Montréal (Québec)
H2Y 3X7
Tel: (514) 287-9704
Fax: (514) 987-1567

ANNEXE 3

BUDGET PRO FORMA (PRÉLIMINAIRE)

Budget Pro Forma (Dépenses)

TOTAL		**850 K**
1.	**Salaires et avantages sociaux (20 %)**	
	⇒Directeur exécutif	100k
	⇒Bibliothécaire	70 k
	⇒Technicien en informatique	60 k
	⇒Agent de communication	70 k
	⇒Agent de développement	70 k
	⇒Secrétariat et comptabilité	50 k
		420 k
2.	**Frais d'administration**	
	⇒Loyer	35 k
	⇒Télécommunications	10 k
	⇒Équipement et fournitures	25 k
	⇒Poste et courrier	10 k
	⇒Déplacements et frais de représentations	30 k
	⇒Divers	15 k
		125 k
3.	**Système de gestion de l'information**	
	⇒Serveur informatique	10 k
	⇒Bureautique *	60 k
	⇒Logiciel de base de données *	20 k
	⇒Entretien	20 k
	⇒Amortissement	15 k
		125 k

* *Comprend l'achat d'ordinateurs et l'installation (frais non récurrents)*

4. Programmes

⇒Communication et information	50 k
⇒Recherche et développement	70 k
⇒Services corporatifs	50 k
	170 k

ANNEXE 4

ÉTUDE DE MARCHÉ ET PLAN MARKETING: CONTENUS TYPE

Synthèse des points les plus importants à considérer dans l'étude de marché

1) Analyse de la situation

a) Diagnostic: l'état actuel des évaluations environnementales au Canada:

Facteurs importants à considérer:

- les projets sujets aux évaluations environnementales au Canada;
- les coûts totaux de ces projets;
- les honoraires et les coûts pour les études d'impact;
- les coûts reliés au processus d'évaluation environnementale.

b) Les pronostics:

- projection des besoins d'évaluation environnementale;
- prévision des coûts reliés aux évaluations environnementales;
- prévision des investissements en honoraires et recherches reliés aux évaluations environnementales;
- prévisions des investissements requis pour la création d'un centre;
- prévision du retour sur l'investissement.

2) Objectifs

(Décrire ici les objectifs visés par le Centre national d'évaluation environnementale)

3) Programmation

a) Stratégie: moyens à utiliser pour atteindre les objectifs:

- définir les produits commercialisables;
- déterminer le prix de chacun;
- avoir un plan de publicité et de marketing;
- développer une force de vente.

b) Tactique: définir ici les actions spécifiques à poser, par qui et quand (plan d'action de mise en oeuvre du Centre national d'évaluation environnementale).

4) Contrôle

Points à surveiller pour mesurer le succès de l'implanation d'un Centre national d'évaluation environnementale

- chiffre d'affaires;
- part de marché (si existante).

Table des matières type d'un plan marketing

I. Sommaire exécutif

II. Introduction

III. Le contexte

A. Le marché

- description et analyse du marché;
- identification et description du segment du marché visé;
- détermination du marché potentiel;
- la clientèle cible (identification des besoins et des attentes des utilisateurs du Centre).

B. La concurrence

description et analyse.

C. L'environnement

Analyse de l'environnement interne et externe reliée au Centre national d'évaluation environnementale.

IV. Identification des opportunités de marché

V. La stratégie de marketing

- Détermination des objectifs commerciaux

A. Programme de marketing

1. *Le produit*

- identification des caractéristiques physiques et psychologiques du produit
- positionnement du produit;
- la situation du produit dans son cycle de vie;
- politique générale en matière de produit.

2. *La distribution*

- identification du ou des types de circuits de distribution;
- l'intensité de la couverture du marché;
- politique générale en matière de distribution.

3. *La communication*

- Publicité;
- Promotion;
- Force de vente;
- Relations publiques.

4. *Le prix*

- la stratégie de prix;
- la méthode de détermination des prix;
- l'importance des prix pour les usagers du centre.

VI. Conclusion

A. Recommendations

- Faisabilité des recommendations

VII. Mesures de contrôle

ANNEXE 5

COMPTE-RENDU DE LA CONSULTATION DE L'ATELIER VIRTUEL (MARS - AVRIL 1997)

INTRODUCTION

L'*Agence canadienne d'évaluation environnementale* (l'ACEE) a confié le mandat *à Transfert Environnement - Groupe RDA* de mener une consultation auprès d'intervenants concernés par la création d'un centre de ressources et d'expertises en évaluation environnementale. Une étude de faisabilité est en cours afin de préciser le concept, le processus de sa mise en oeuvre et ses modalités d'opérations.

À cette étape-ci, l'ACEE est intéressée à connaître l'opinion du milieu sur la pertinence du projet d'un centre, sur les opportunités et les besoins qui le motivent, ainsi que sur son fonctionnement. Des études complémentaires pourront être nécessaires et un appel de propositions devrait mener à la sélection du partenaire maître d'oeuvre.

MÉTHODOLOGIE

Une consultation nationale a été menée aux mois de mars et avril 1977 pour recueillir des commentaires aux principaux éléments du projet. Un questionnaire contenant douze questions principales et quelques sous-questions a été soumis à des représentants de l'ACEE, des gouvernements fédéral et provincial, des premières nations, des industries, des consultants, de diverses institutions, des universités et d'organismes sans but lucratif. Les questions étaient regroupées en trois blocs distincts:

- ◊ Sujet 1: Les besoins, le concept, la mission, les services;
- ◊ Sujet 2: Les modalités de mise en oeuvre, le membership, le financement, le statut;
- ◊ Sujet 3: L'intérêt, le nom, la localisation et les collaborateurs possibles.

D'une liste initiale de 118 noms, 14 individus ont été retirés pour diverses raisons (adresse erronée, etc.). Par ailleurs, 10 personnes ont refusé de participer. De nombreux appels téléphoniques ont été faits pour promouvoir la consultation et obtenir l'engagement des personnes à remplir et à retourner le questionnaire. 24 personnes n'ont pu être rejointes.

29 personnes ont répondu à l'invitation lancée de commenter le projet d'un centre de ressources et d'expertises en évaluation environnementale. Le taux de participation est donc de 28% (29 répondants / 104 personnes approchées). Si on tient compte uniquement des personnes qui ont indiqué leur intérêt à participer à la consultation, le taux serait de 43% (29 répondants / 66 personnes intéressées). 26 questionnaires ont été retournés. Trois personnes ont choisi d'émettre une opinion en adoptant une présentation écrite qui leur est propre.

BILAN DE LA CONSULTATION

Le présent bilan de consultation donne les tendances des répondants à chacune des questions et sous-questions posées (R donnant le nombre de réponses traitées). Plusieurs ont choisi à l'occasion de ne pas répondre à certaines questions. Pour ce qui est des trois personnes qui n'ont pas répondu comme tel au questionnaire, leurs remarques ont été prises en compte, mais n'ont pas fait l'objet d'une intégration systématique, question par question. Pour chacune des questions, une série de commentaires sont émis pour illustrer les propos des répondants.

Une conclusion générale semble se dégager de la consultation. Il n'y a pas d'opposition majeure au centre, sous réserve de plus d'information. Un grand nombre de participants ont mentionné la nécessité de préciser la nature des besoins qui peuvent exister dans la communauté en matière d'évaluation environnementale, de là suivrait une meilleure définition des services qu'offrirait un centre du genre de celui proposé. On rappelle aussi qu'il faut bien cerner le profil de la clientèle cible.

Question 1: La mise sur pied d'un centre de ressources et d'expertises répond-t-elle à des besoins du domaine de l'évaluation environnementale? (R : 23)

8 répondants sont d'accord (sans équivoque).
Ils considèrent que le centre peut servir de porte d'entrée et de facilitateur aux professionnels de l'évaluation environnementale. Il peut par ailleurs permettre le développement des connaissances et l'amélioration de la pratique en évaluation environnementale.

11 répondants sont un peu moins affirmatifs.
La mission doit être précisée. On oriente la mission vers les professionnels et non les promoteurs. Servir les praticiens du domaine n'est pas servir nécessairement le domaine de l'évaluation environnementale. Bien qu'utile, un tel centre ne serait pas nécessaire. Il est difficile de saisir ce qu'on entend par un regroupement des ressources et des expertises. Il est important aussi de distinguer le besoin d'information et de coordination que peut exprimer le milieu, d'avec le besoin d'une organisation de celle présentée. À cet égard, les besoins du milieu de l'évaluation environnementale devront être précisés et priorisés. On devra tenir compte des diverses organisations qui dispensent des services du genre de ceux que proposent le centre.

4 répondants sont en désaccord.
La création d'un centre est une façon parmi d'autres de supporter le domaine. On s'interroge sur laquelle option serait la plus efficiente (« cost effective ») à servir les besoins de la communauté. Il faut revenir à une meilleure définition des besoins.

a) Ces besoins sont-ils bien définis? (R : 22)

8 répondants sont affirmatifs.
A cette étape-ci, les besoins génériques sont bien définis. On comprend qu'ils sont divisés en principaux segments. La nature des services pourra varier dans leur forme selon les types de clientèles. Un comité ad hoc pourrait préciser les besoins. Il existe un besoin pour un leadership accru dans le domaine de l'évaluation, une amélioration des pratiques, un plus grand dialogue entre les acteurs, etc.

14 répondants indiquent que les besoins ne sont pas bien définis.
Les objectifs du centre sont ambitieux. On doit pouvoir cerner les besoins du milieu, les plus aigüs, et les opportunités, ce qui amènerait à se concentrer sur certaines missions. Faudra préciser ce qu'est par exemple un besoin d'information. La notion d'accréditation doit être clarifiée.

b) La création d'un centre est-il le meilleur moyen de combler ces besoins? (R : 22)

8 répondants sont affirmatifs.
Un organisme créé hors des contraintes politiques et administratives est défendable. Dans le contexte économique actuel, c'est un choix valable. Le centre devra travailler en partenariat avec divers organismes du domaine et gagner la reconnaissance des acteurs du milieu.

14 répondants sont en désaccord.
C'est un moyen, mais pas nécessairement le meilleur. On apporte une solution simpliste dans le contexte d'une diversité de problèmes où il faut penser plutôt à une harmonisation des politiques provinciales, à l'élimination du dédoublement, etc. Un autre modèle consisterait à mettre à contribution les universités, à leur confier des mandats avant de créer un autre lieu physique. Le regroupement de l'information et de l'expertise n'est pas une solution aux besoins du domaine. Le travail en réseau doit être envisagé. L'étude de faisabilité n'a pas fait le point sur les besoins du milieu.

Question 2 : Un centre privé à but non lucratif est-il le modèle de structure approprié? (R : 25)

17 répondants se disent en accord avec le modèle.
Il semble évident qu'une organisation à but lucratif ne rendrait pas des services de soutien (non-rentabilité). C'est un modèle réaliste, qui permet l'éloignement des instances politiques et qui peut servir à regrouper les principaux acteurs. Cette option n'élimine pas les autres façons de faire qui conviennent à certaines missions proposées.

8 répondants sont en désaccord ou sont indécis.
Les besoins du milieu doivent être précisés avant d'arrêter le choix de la structure. Le modèle dépendra aussi des services qui seront fournis en définitive aux membres. On devrait revoir l'expérience d'organisation du genre sans but lucratif pour en apprécier la pertinence. Un groupe de discussion pourrait traiter du besoin d'un tel centre. Un tel centre ne serait approprié que s'il résultait de la fusion volontaire de diverses entités. La confusion pourrait naître avec ce qui existe actuellement dans le domaine.

a) Quel est le principal critère qui guide le choix du modèle d'organisation à mettre en oeuvre (rentabilité, efficience, etc.)? (R : 25)

Selon le premier élément identifié par les répondants, on peut nommer les suivants:
offrir une réponse aux attentes des membres (besoins), offrir des services de qualité, reconnus, à des prix abordables (R:8);
la crédibilité / l'impartialité / le partenariat (R:6);
assurer la viabilité financière du centre (sa survie) R:4);
l'efficacité des actions (« effectiveness ») (R:3);
l'efficience du centre (« efficiency »), soit la pertinence et le rendement des actions (R:3);
faudrait voir ce que l'expérience nous apprend avec des organisations du genre (R:1).

b) D'autres modèles d'organisation seraient-ils plus avantageux pour servir les besoins du domaine (réseau d'échanges, organisation virtuelle, organisme de services spéciaux, corporation privée)? (R : 21)

7 répondants considèrent le modèle comme un bon choix.

7 répondants pensent qu'il y a possiblement autre chose.
La formule choisie n'exclut pas des éléments des autres modèles. Il faut savoir tirer plein avantage des moyens de télécommunication, par exemple. On devra s'appuyer sur les universités dans le cas où le budget serait réduit.

6 répondants optent pour autre chose. 1 répondant est hors sujet.
Une organisation virtuelle serait plus apte à mettre en commun les expertises existantes. On pourrait adopter un modèle dominant et des modèles complémentaires. Un modèle qui serait étroitement relié à l'ACEE serait approprié. Faudrait songer à une formule qui ne vienne pas dédoubler ce que font les universités.

Question 3 : La mission proposée d'un tel centre, résumée brièvement par l'assistance aux pratiques en évaluation environnementale, est-elle adéquate? (R : 24)

9 répondants sont affirmatifs.
La mission est suffisamment large et étroite à la fois. Pour démarrer, cela convient. Le CA verra à réajuster. Une révision périodique serait appropriée.

15 répondants en doutent.
La mission est plutôt vague; elle doit être plus précise, pratique. Cette mission pourrait convenir à d'autres organisations. Elle n'identifie pas le bénéfice que peuvent en tirer les praticiens. Elle ne peut juste servir les praticiens, mais l'intérêt de l'évaluation environnementale. Il faut mentionner que le centre va maintenir des liens avec des partenaires, favoriser les synergies, coordonner les ressources autant humaines que documentaires.

a) Quel est le principal objectif à poursuivre pour un tel centre? (R : 22)

10 répondants optent pour le support aux praticiens / le développement de la pratique de l'évaluation environnementale. On parle de méthodes éprouvées qui auraient un caractère consensuel, de préparation de documents de référence. Il importe de viser l'excellence, de s'engager dans une R&D qui trouverait une application nationale.

7 répondants choisissent l'information / la communication. Il faut favoriser les échanges et la collaboration entre les acteurs de l'évaluation environnementale, regrouper l'information relative au sujet et présentée sous diverses formes (contacts, études, cas, séminaires).

4 répondants mettent en priorité les services aux membres selon les besoins exprimés et les changements auxquels il faut s'adapter.

1 répondant considère la survie du centre comme l'objectif à poursuivre.

b) Un tel centre entre-t-il en concurrence avec le mouvement associatif ou institutionnel ? (R : 23)

18 répondants sont affirmatifs.
Il devient nécessaire de bien identifier la nature des interventions des autres organisations et d'être complémentaire ou en support avec elles, notamment:
en matière de formation et d'information dispensées par le milieu universitaire ou des entreprises, pour ce que font les asssociations, les consultants privés,
en matière de certification pour ce qui est des industries de l'environnement,
en matière de droit de l'environnement,
pour ce que fait l'IAIA.

5 répondants sont en désaccord, mais formulent certaines appréhensions.

Question 4 : Les services proposés répondent-ils aux besoins des scientifiques et des professionnels du domaine (praticiens) ? (R : 25)

13 répondants sont affirmatifs.
On reconnait qu'ils comblent une bonne partie des besoins. Pour éviter l'éparpillement, il faudra recentrer le projet autour de deux ou trois missions bien définies. Éviter de mener des activités de formation et mettre de l'emphase sur les études de cas.

12 répondants doutent de l'adéquation des services.
Il importe de mieux cerner les besoins, de définir la nature des services qui s'y colleront. Les besoins peuvent notamment varier avec les années. Un risque existe à l'effet de placer le centre entre les mains de quelques praticiens. Il faut éviter d'en faire un club académique. Il faut guider la pratique de

l'évaluation pour en améliorer l'efficacité, oeuvrer à faciliter les contacts (« networking ») entre les praticiens. Les services d'observatoire et de certification sont un peu prétentieux.

a) Parmi les services proposés, quel est le plus dominant? Le plus pressant? (R : 25)

Selon la première mention des répondants:
13 répondants optent pour l'information. Le fait de centraliser et de répertorier l'information simplifierait le travail des praticiens. Il ne faut pas se limiter aux seuls documents (banque d'offre de service, d'occasions d'affaires, les études de suivi, etc).

4 répondants indiquent la recherche, qui porterait par exemple sur le « scoping », les effets cumulatifs et les méthodologies.

3 répondants optent pour la certification.

3 répondants favorisent l'observatoire; le suivi et le monitoring étant les faiblesses du processus.

1 répondant choisit la formation.

1 autre privilégie un bon équilibre entre les activités.

b) D'autres activités devraient-elles être envisagées? (R : 22)

14 répondants considèrent le programme assez complet.
Une révision périodique des activités (3 ans, 5 ans) sera toutefois nécessaire pour garder le bon focus. Pour certains, d'autres activités ne devraient pas prendre le dessus de celles identifiées. Les activités de communication devraient rejoindre les administrateurs qui prennent des décisions. Déjà que la liste est longue, on y verrait mieux avec une étude des besoins. À la longue, on pourra aussi y voir plus clair.

8 répondants émettent des propositions autres que celles déjà citées, dont:
l'organisation de « workshop », de séminaires, de téléconférences pour favoriser les échanges;
la sensibilisation à l'environnement en bas âge;
le développement des politiques ou la définition des enjeux prioritaires;
la formation dans la conduite des évaluations et la production de rapport;
la création d'une fondation, la levée de fonds;
un service de consultation pour le gouvernement sur des enjeux environnementaux.
Une étude des besoins du milieu pourrait en soulever d'autres.

Question 5 : L'approche de mise en oeuvre du centre est basée sur son éventuelle autonomie financière. Y-a-t-il d'autres considérations de base? (R : 19)

12 répondants relèvent des considérations qui portent sur l'attitude de l'organisation:
éviter l'interférence politique, donc séparé du gouvernement;
développer le partenariat, notamment avec l'industrie / la volonté de regrouper les forces;
au nom de l'autonomie financière, éviter la compétition avec d'autres intervenants;
maintenir une crédibilité (intégrité) c. la poursuite d' objectifs financiers;
mettre en marché des services qui trouveront preneurs;
viser la flexibilité et l'adaptabilité;
assurer une base de membership;

3 répondants abordent des domaines d'intérêt, tels:
la certification professionnelle;
la mise sur pied d'une fondation qui permet conséquemment de rendre accessible à tous les services;

4 répondants identifient le besoin d'études complémentaires. Il faut revoir l'expérience de d'autres organisations. Il ne faut pas viser à tout prix l'autonomie financière au détriment de la diffusion de l'information. Un comité pourrait se pencher sur la question des besoins. Le concept de centre demande plus de clarification.

a) Des études complémentaires sont requises pour donner des bases solides au projet. Vous avez des sujets à suggérer? (R : 14)

8 répondants souhaitent une étude de marché ou de faisabilité.
Il faut bien cerner la clientèle, son importance et ses besoins pour définir en bout de ligne les services requis. On doit circonscrire les duplications possibles, définir les alliances stratégiques.

4 répondants voient autre chose.
Il est question de standards en évaluation environnementale, de l'harmonisation entre les provinces, de l'efficience des législations fédérale et provinciale, de la pertinence des évaluations environnementales.

2 répondants n'ont pas de suggestion d'étude.

b) Quels sont les principaux paramètres de qualifications des organismes habilités à prendre en charge la destinée du centre? (R : 17)

13 répondants avancent des critères sans prédominance apparente:
une bonne connaissances des besoins et des objectifs qui feront le succès du centre;
une habileté à diriger des organisations du genre;
un réseau établi dans le domaine;
une habileté à reconnaître l'expérience académique et la pratique;
une capacité à mettre en vente (marketing), de lever des fonds;
l'indépendance (notamment des gouvernements), l'objectivité / neutralité;
l'absence de conflits d'intérêts potentiels;
la connaissance du domaine de l'évaluation (concept, principes, méthodes, pratiques, etc);
une pratique reconnue / performance démontrée / réputation établie / leadership démontré;
l'efficience du management, dont celle au sein d'un organisme sans but lucratif;
la connaissance des conditions dans lesquelles va évoluer le centre (économique, environnement, changements, etc.).

3 répondants indiquent que c'est prématuré.
Un comité ad hoc pourrait se pencher sur cette question. Cela ne peut être déterminé avant que les besoins et les orientations du centre ne soient clarifiés.

1 répondant conteste la démarche.
La responsabilité de la maîtrise d'oeuvre du projet devrait être confiée à des organismes multilatéraux (CCME, fédération d'association, etc.).

Question 6 : Un des modes de financement du centre s'appuie sur le membership. Quelle devrait-être la part (%) des dépenses à combler par le membership? (R : 16)

5 répondants disent qu'elle doit être d'au moins 50%.

5 répondants considèrent la question prématurée.
Cette question doit faire partie d'une étude de faisabilité pour vérifier la capacité de payer des membres et leur nombre potentiel. La cotisation ne devrait pas dépasser 150$. La part des cotisations de membres dépendra de la participation des principaux bailleurs de fonds. Une part du financement par le membership ne peut être comblée qu'une fois que l'organisation aura atteint une certaine notoriété.

4 répondants optent pour moins de 25%.
Le financement devrait être bien plus rattaché à l'utilisation des services.

2 répondants la souhaitent pour plus du tiers.
Plus la proportion des revenus provenant du membership sera grande, moins le centre sera créatif à mettre en marché des services de qualité.

a) Comment reconnaître la contribution d'un organisme-membre (données, services, etc.) aux activités du centre? (R : 15)

9 répondants disent qu'il faut reconnaître leur contribution.
On pourrait reconnaître la contribution des membres en publicisant les services des partenaires dans diverses publications, sur Internet. Un lot de moyens sont aussi identifiés: leur permettre d'accéder au centre de documentation ou à certaines données, reconnaître les sources d'informations et les droits d'auteur, diffuser un répertoire des membres, offrir une participation à des séminaires, y discuter de leur matériel, décerner un mérite. Une exemption de taxes est-elle possible dans le cas de réalisations importantes à l'avantage du centre? On pourrait chiffrer la contribution de partenaires à la valeur du marché et la comptabiliser comme contribution en nature.

4 répondants considèrent la question prématurée.
Elle mérite une attention particulière. Il faudra peut-être créer des catégories de membres avec des avantages distincts.

2 répondants ne souhaitent pas que soient concédés des avantages.
Supporter le centre, ce n'est pas acheter de la publicité. On ne peut pas concéder des avantages à ceux qui auraient les moyens d'être membres.

b) Doit-on consentir des tarifs privilégiés aux membres sur les services rendus par le centre? (R : 22)

18 répondants sont affirmatifs.
Sans tarif privilégié, il n'y aurait aucun avantage à devenir membre. C'est une bonne façon d'encourager le membership. Il faut tenir compte de la capactié de payer et du statut du membre.

3 répondants se disent en désaccord.
Cette position va à l'encontre de la difffusion de l'information et de l'accessibilité aux services.

1 répondant considère la question prématurée.
Il vaut mieux clarifier l'orientation et encadrer les aspects financiers.

Question 7 : Un budget de revenus et de dépenses (hypothèse) est établi à 850 000 $. Est-ce une évaluation pertinente? Est-ce une répartition justifiée des dépenses? (R : 18)

9 répondants sont d'accord en principe.
Pour débuter, ça va. Ce budget est correct s'il est reserré autour d'objectifs réalistes. On devrait songer à confier la comptabilité à contrat. Le budget ne semble pas suffisant, si on va au délà des fontions d'information et de communication.

6 répondants jugent utiles d'avoir des compléments d'information avant de se proconcer.
Il reste à mieux définir les besoins et les objectifs. Certaines fonctions prendraient à elles seules l'ensemble du budget.

3 répondants le considèrent excessif.
Ce budget est un peu gros pour l'impact économique qu'il aura. Il peut être réduit avec une approche davantage virtuelle. Les salaires seraient élevés. Il est insuffisant avec l'ensemble des activités présentées. Enfin, le budget dépendra nécessairement du modèle d'organisation qui sera choisi.

a) Quelles sont les sources de financement à privilégier (vente de documents, honoraires, contrats, fondation, etc.)? (R : 20)

18 répondants abordent un ensemble d'éléments. Selon l'ordre de présentation,
une fondation (R:2);
la vente de documents (R:5);
la vente de services (honoraires, contrat) (R:3) ;
le membership (R:2);
la formation (R:1);
pour 5 répondants, aucune priorité n'est définie parmi ces éléments (un ensemble).

Le centre doit commencer petit et croître. Il sera difficile d'évaluer le juste prix des services. Peut-être penser à une redevance sur les contrats obtenus des membres. On pourrait envisager travailler à contrat pour le gouvernement sur des activités d'harmonisation et de coordination (ex. banque sur les activités de R&D). Il faut éviter de dispenser des services seulement à ceux qui sont en mesure de payer.

2 répondants considèrent la question prématurée.
Ils voient la nécessité de faire une étude de marché et de mieux cerner l'orientation du centre.

b) Quels objectifs de performance financière pourraient être attendus du centre? (R : 12)

Selon la prédominance des éléments mentionnés:
le centre devra générer sa part de revenus (n.d., 50%, 66%) après une certaine période (R:4);
une comptabilité responsable est attendue (R:3);
l'autonomie financière est visée après 3 ans (R:2);
l'autonomie financière est visée après 3 à 5 ans (R:2);
l'autonomie financière (sans échéance) (R:1).

Question 8 : Quel est le facteur de succès d'une structure de gestion privée comme celle avancée pour le centre? (R : 16)

Selon, les priorités des répondants:
l'aspect financier (financement, recouvrement des coûts) (R:3);
la satisfaction des membres, le membership (R:3);
la qualité des évaluations et leurs méthodes (R:3);
la coopération entre organisations (R:2);

5 répondants y voient autre chose:
l'usage du centre de documentation, une direction professionnelle, les critères d'acessibilité au CA, la crédibilité auprès du public et des autres organisations, la réduction du temps accordée aux évaluations environnementales.

a) Quelle place doit être accordée aux organisations et aux individus au sein du C.A.? (R : 21)

Cette question a donné des réponses de deux ordres, du fait que la version anglaise a abordé le rôle au sein du CA des individus et des organisations, tandis que la version française a traité de la place à leur accorder.

6 répondants favorisent des individus au sein d'un CA.
Les nominations seraient basées sur les qualités professionnelles des gens et non comme représentant d'organisation.

4 répondants optent pour des organisations (en bonne majorité).
Il faut laisser une place aux membres fondateurs et corporatifs et ne pas exclure des experts éminents. Une représentation des provinces au CA est envisageable à moins que toutes y soient.

11 répondants ont donc discuté de certaines tâches du CA.
Le CA aurait pour tâche d'aviser, de diriger et voir à ce que le centre rencontre les objectifs établis. La collecte de fonds est une activité qui a son importance. Des efforts doivent être mis sur l'harmonisation des politiques. On suggère la création d'un comité qui veillerait sur chacun des services.

b) Quel lien établir entre l'ACEE et le centre (partenaire, siège réservé au C.A., etc.)? (R : 20)

10 répondants proposent un siège au CA.
Divers points de vue sont exprimés sur cette question: un siège concédé pour la période de contribution financière de l'organisme seulement, ne concéder qu'un seul siège, deux sièges compte tenu de sa contribution, un siège non-votant, un siège à vie concédé aux membres fondateurs.

9 répondants n'accordent pas de siège au CA.
Encore là, divers points de vue s'expriment. Il vaut mieux convenir d'une bonne alliance. Il faut préserver l'indépendance du centre, traiter l'ACEE comme les autres. Un comité aviseur pourrait être formé avec eux.

1 répondant considère la question prématurée.

Question 9 : Quelle niche particulière doit occuper un centre d'évaluation environnementale (services, national, international)? (R : 21)

Selon les préférences des répondants:
national en priorité (R:18);

Il faut développer d'abord une présence sur la scène nationale, offrant des services aux différentes clientèles, et promouvoir ensuite la réputation du Canada à l'extérieur. Le centre répond à des besoins d'information et de données sur les enjeux en évaluation environnementale, il cherche à en rehausser la pratique. Il est le catalyseur de la mise en place de programmes de formation et de standards (guidelines).

international en priorité (R:2);
services, national et international (R:1)

a) Quelles sont les affinités avec d'autres organisations? Y-aurait-il des activités conflictuelles avec d'autres organisations? (R : 20)

Sauf un répondant, tous (R:19) reconnaissent que certaines activités du nouveau centre peuvent être conflictuelles avec d'autres organisations. Ainsi, il faut bien cerner cette problématique avant le démarrage du centre, favoriser les contacts avec les provinces. Un certain dédoublement pourrait survenir au plan de la formation, de la documentation, des études de suivi réalisées par des promoteurs et des consultants. Pour prévenir la situation, assurer une représentation de certaines organisations sur le CA est une voie à explorer. Il y a lieu de développer des ententes avec des organismes clés du secteur et agir comme une structure de symbiose, un réseau qui pourrait confier divers mandats. La complémentarité est de mise. Le centre doit identifier une niche spécialisée, trouver une valeur ajoutée à son action.

b) L'organisation que vous représentez ou dont vous êtres membre, s'intéresse au projet ? Sous quels angles vous vous y intéressez? (R : 23)

8 répondants se disent intéressés.
Des discussions devront avoir lieu pour bien établir les collaborations possibles entre toutes les parties.

6 répondants posent des conditions.
Cela dépendrait de l'orientation finale du centre et des services dispensés (leur utilité). On peut noter des intérêts particuliers dont le développement de méthodes plus consensuelles ou l'avenir des procédures d'évaluation.

6 répondants ont un intérêt mitigé.
Le concept et l'architecture du centre nécessitent d'êtres validés. Trop de questions sur le mandat et l'accessibilité demeurent. Le centre devra établir son leadership et obtenir une crédibilité (professionnalisme).

1 répondant n'est pas intéressé.

Question 10 : Que penser du nom suggéré : Centre d'expertise et de ressources en évaluation environnementale? (R : 21)

a) Quels sont les éléments pertinents à retenir dans la formulation d'un nom pour le centre? Vous avez des suggestions de nom à faire? (R : 23)

Pour des raisons pratiques, les réponses fournies en 10 a) sont combinées à la précédente

4 répondants sont d'accord avec le nom suggéré;
2 considèrent que c'est une bonne idée de départ;
18 répondants sont en désaccord.

Parmi un lot de commentaires, on peut retenir les suivants. La désignation doit être simple, ne comporter aucune connotation gouvernementale. Certains disent qu'il faut éviter les acronymes. D'autres mentionnent que le nom pourrait prendre l'allure d'une abréviation facile et bilingue. Le nom doit s'inspirer des fonctions du centre qu'il faudra bien définir avant. Il devrait procurer une certaine flexibilité pour tenir compte de l'évolution du centre. Il doit indiquer la convergence des experts et de l'information. Le terme national ou canadien est à retenir. Le focus doit être porté sur l'évaluation environnementale.

Des suggestions:
Centre for Environmental Assessment;
Canadian Centre for Environmental Assessment /Centre national d'évaluation environnementale;
Canadian Environmental Assessment Centre;
Environmental Assessment Centre of Canada;
National centre for environmental assessment;
Environmental Assessment Institute;
Bourse internationale d'évaluation environnementale de Montréal;
Centre de dév. des ressources et des méthodes d'évaluation d'impacts;
Centre d'expertise et d'information en évaluation environnementale.

b) Quel processus suivre pour le choix définitif du nom (consultation, choix du C.A., initiateur du projet, organisme maître d'oeuvre)? (R : 20)

10 répondants s'en remettraient au choix de membre fondateur ou du CA.
5 répondants optent pour une consultation (auprès des répondants, par concours, « short list ».
3 répondants considèrent la question prématurée. Plus de clarté dans le rôle de l'organisation est nécessaire.
2 répondants n'ont pas de préférence.

Question 11 : Quels sont les partenaires naturels d'une telle organisation (première ligne)? (R : 20)

Les répondants ont mentionné les catégories habituelles de partenaires, sans exclusion précise. Plusieurs mentionnent que les organisations doivent être concernées directement par l'évaluation environnementale. Les partenaires nommés sont les suivants (aucune ordre d'importance):
les universités ou groupes de recherche;
les agences gouvernementales;
les ministères fédéraux et provinciaux;
les organisations sectorielles ou professionnelles;
les associations dont celles engagées dans l'utilisation des ressources (mines, forêt, constructeurs de routes et d'infrastructures);
le secteur privé (industrie, consultant, practiciens);
les donneurs d'ouvrages ou promoteurs de projets (CN, aéroport, Hydro-Québec,etc.);
les organisations internationales;
les fondations privées;
les groupes autochtones.

Parmi les commentaires, on peut noter les suivants. Des partenaires canadiens seulement devraient être approchés. Les universités devraient obtenir un statut de membre associé. On favoriserait les groupes de professeurs ou de chercheurs plutôt que des universités. Il ne faudrait pas donner trop de poids à la représentation des groupes environnementaux ou encore éviter les organisations qui dépendent de subventions. Une définition de partenaire est souhaitable pour établir une différence avec un membre.

a) Doit-on créer une distinction des membres selon le type (agences, associations, corporations privées, professionnels)? (R : 22)

14 répondants sont d'accord, dont 10 ont mentionné les distinctions suivantes:
selon la capacité de payer (les moyens);
selon le bénéfice prévisible à recevoir (besoins);
en vue de la constitution du CA ;
selon l'équilibre à créer entre les divers partenaires.

6 répondants sont imprécis ou n'ont pas d'opinion arrêtée.

2 répondants sont en désaccord.

b) Vous avez un intérêt à devenir membre d'un centre en évaluation environnementale? (R : 20)

14 répondants sont intéressés (sans discussion).
3 répondants sont indécis (selon définition de membre, selon la forme définitive, incrédule devant la part d'autofinancement).
3 répondants disent non.

Question 12 : Que pensez-vous de l'approche par appel de propositions pour la mise en oeuvre du centre, dont le choix de sa localisation? (R : 19)

12 répondants sont d'accord.

4 répondants émettent des conditions préalables.
Cette question est prématurée. Il faut clarifier les activités potentielles, approfondir la nature des services. On devrait procéder sur invitation auprès des organismes ayant une expertise dans le domaine. Certaines organisations n'ont pas été consulté encore sur le projet d'un centre.

2 répondants considèrent que c'est risqué.
Une autre formule est souhaitable. On pourrait penser à un interim avec des fonctionnaires vers la retraite ou travailler avec des organismes multi-latéraux comme le CCME.

1 répondant dit que peu importe.

a) Quelle est la localisation que vous suggérez pour le centre? (R : 24)

Dans l'ordre, les choix des répondants sont les suivants:
choix non précisé (R:8);
Montréal (R:5);
Ottawa (R:2);
Toronto (R:2);
pas Ottawa (R:3);
Winnipeg (R:1)
mention de Toronto/Ottawa/ ou Montréal (R:3).

b) Vous êtes intéressé à participer à un atelier national à Ottawa (prévu pour l'automne)? (R : 24)

Dans une forte proportion (R:21/ 24), les répondants ont indiqué vouloir assister à un atelier national. 3 devront y songer (possiblement). L'un des répondants indiquait que cette rencontre serait vaine si on ne possède pas une évaluation plus claire des besoins (marché).